



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
FRANCISCO DE MIRANDA
VICERECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA FRANCISCO DE MIRANDA
(FUNDAUNEFM)**

Trabajo de Ascenso para optar a las Categorías de Profesor Asociado y
Profesora Agregada respectivamente en el escalafón Universitario.

**Autores: Ing. Eliodoro Gómez. MsC
Lic. Carmen Pérez G. MsC**

Punto Fijo, Marzo de 2008



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
FRANCISCO DE MIRANDA
VICERECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA FRANCISCO DE MIRANDA
(FUNDAUNEFM)**

**Autores: Ing. Eliodoro Gómez. MsC
Lic. Carmen Pérez G. MsC**

Punto Fijo, Marzo de 2008

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL

	pp
VEREDICTO	iii
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	Xi
ABSTRACT	Xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA	5
1. Planteamiento del Problema	6
2. Formulación del Problema	10
3. Objetivos de la Investigación	11
3.1. Objetivo General	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. Justificación de la Investigación	11
5. Alcance de la Investigación	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
1 Antecedentes	15
2 Bases Teóricas	18
2.1.- Planificación Estratégica. Conceptualizaciones.	18
2.2.-Características y Finalidades de la Planificación Estratégica	24
2.3.-Modelos de Planificación Estratégica	25
2.4.-Etapas del Proceso de Planificación Estratégica	42
2.5.- Metodología para los Factores Críticos de Éxito	45

2.6.- Modelo de Planificación Estratégica propuesto para FUNDAUNEFM	46
2.7.-Definición de Términos Básicos	49
CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO	51
1.- Nivel y Diseño de la Investigación	52
2.- Población y Muestra	54
3.-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
4.-Fases de la Investigación	57
5.-Procedimientos	59
6.- Técnicas de Análisis de Datos	60
CAPÍTULO IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
1.- Análisis Estratégico Externo	62
2.- Análisis Estratégico Interno	66
3.- Determinación de los Factores Claves de Éxito	70
4.- Diagnóstico de los Elementos Filosóficos de la Fundación	74
5.- Determinación de Objetivos Estratégicos y Estrategias.	77
CAPÍTULO V.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FUNDAUNEFM	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS CONSULTADAS	102
ANEXOS	107

ÍNDICE DE CUADROS

INDICE DE CUADROS

N	DESCRIPCIÓN	pp
1	Técnicas y herramientas más utilizadas Vs Técnicas que generan mas satisfacción	20
2	Valores sustanciales y conductuales del proceso de planificación estratégica.	42
3	Personal abordado para el estudio.	54
4	Identificación de las amenazas de FUNDAUNEFM.	63
5	Identificación de las oportunidades de FUNDAUNEFM.	63
6	Determinación de las verdaderas Amenazas para FUNDAUNEFM	64
7	Clasificación de las Verdaderas Amenazas	65
8	Determinación de las verdaderas Oportunidades para FUNDAUNEFM	65
9	Determinación de las Grandes Oportunidades.	66
10.	Identificación de las fortalezas de FUNDAUNEFM.	67
11.	Identificación de las debilidades de FUNDAUNEFM	67
12	Determinación de las fortalezas de FUNDAUNEFM	68
13	Determinación de las debilidades de FUNDAUNEFM	69
14	Verdaderas fortalezas	70
15	Verdaderas debilidades	70
16	Listado de factores clave de éxito de FUNDAUNEFM	71
17	Determinación de los factores clave de éxito de FUNDAUNEFM	72
18	Verdaderos factores clave de éxito de FUNDAUNEFM	73
19	Estrategias DA para FUNDAUNEFM	79
20	Estrategias FO para FUNDAUNEFM	80
21	Estrategias DO para FUNDAUNEFM	81
22	Estrategias FA para FUNDAUNEFM	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

INDICE DE GRÁFICOS

N	DESCRIPCIÓN	Pp
1	Penetración de las herramientas vs. Satisfacción	20
2	Modelo de Planificación Estratégica. Steiner	26
3	Modelo de Administración Estratégica. Hill y Otros	28
4	Proceso de planeación y gerencia estratégica. Serna	30
5	Modelo de proceso de planeación estratégica. Serna	31
6	El modelo de gerencia estratégica. David	35
7	Proceso de Planeación Estratégica. Sainz de Vicuña	36
8	Matriz comparativa: Ventajas Comparativas – Competencias Distintivas.	40
9	Matriz DOFA. Koontz y Weihrich	41
10	Matriz Importancia – Evaluación	46
11.	Modelo propuesto para la planificación estratégica de FUNDAUNEFM	48
12.	Matriz: ventajas comparativas – competencias distintivas de FUNDAUNEFM	69
13	Matriz importancia – evaluación de factores claves de éxito de FUNDAUNEFM.	73

Gómez, Eliodoro; Pérez G, Carmen M. (2008). **Plan Estratégico para la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda”**. FUNDAUNEFM. Trabajo de Ascenso para optar a las Categorías de Profesor Asociado y Agregado respectivamente. Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. Complejo Académico “El Sabino”. Punto Fijo. Estado Falcón.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda” (FUNDAUNEFM) que permita el incremento de su nivel de competitividad, eficiencia y el nivel de respuesta para la consecución de los objetivos; para lo cual se desarrolló una metodología estructurada en cinco fases, la primera consta de la revisión documental y revisión de páginas web, que permitió evaluar cinco modelos de planificación estratégica tomando de ellos los elementos particulares y de importancia para el estudio, generándose un modelo para la planificación estratégica de FUNDAUNEFM, en la segunda fase se desarrolló el análisis estratégico considerando los factores externos e internos, apoyado en la técnica de focus group donde participaron los miembros de la fundación, y entrevistas no estructuradas a personas contacto de las empresas que son actuales clientes, determinándose 4 grandes amenazas, 9 oportunidades, 11 fortalezas y 10 debilidades, que fundamentaron el diseño de la matriz DOFA; la tercera fase aborda el estudio y determinación de los factores claves de éxito, determinando del mismo 9 factores claves de éxito; en la fase cuatro se realizó el diagnóstico de los elementos filosóficos de la fundación, determinándose que la misión cuenta con los elementos básicos que plantea Serna (2003) , así mismo, la visión, se evaluó; se definieron 9 valores en los cuales se basará la gestión de la Fundación, entre los cuales están: la responsabilidad, ética, transparencia y competitividad (cooperación + competencia); la quinta fase luego del análisis estratégico externo e interno y la determinación de los factores claves de éxito se diseñó la matriz DOFA, formulándose diecisiete (17) estrategias FO, siete (7) estrategias FA, nueve (9) estrategias DO, y tres (3) estrategias DA, se redactaron 27 objetivos alineados con las áreas críticas de: rentabilidad, crecimiento, calidad, desarrollo humano, responsabilidad social, modernización tecnológica; elementos que en conjunto fundamentaron lineamientos estratégicos para la FUNDAUNEFM.

Descriptores: planificación estratégica, fundación, análisis estratégico.

Gómez, Eliodoro; Pérez G, Carmen M. (2008). **“A Strategic Plan For The Fundacion Universidad Francisco de Miranda”**. FUNDAUNEFM. Trabajo de Ascenso para optar a las Categorías de Profesor Asociado y Agregado respectivamente. Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. Complejo Académico “El Sabino”. Punto Fijo. Estado Falcón.

ABSTRACT

The overall objective of this paper is to design a strategic plan for the Fundación Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” aiming at boosting its service competitiveness level. To attain such objectives, a structured methodology has been developed and it covers five phases. The first phase deals with document revision and web research where five strategic models were evaluated and the most relevant issues were selected for the current study, generating thus, a model for the strategic planning of FUNDAUNEFM. On the second phase a strategic analysis has been developed and a set of external/internal factors have been considered, based on the technique denoted as “focus group” where members of the foundation participated, combined with non structured interviews to client staff currently held by the foundation and the results are: 4 mayor threats, 9 opportunities, 11 strengths and 10 weaknesses which are key to set up the DOFA matrix. The third phase approaches the study and determination of the key factors to success, obtaining 9 success key factors. On the third phase, the foundation philosophical elements were diagnosed, determining that its mission has the basic elements stated by Serna (2003). Seemingly, the vision was assessed and weighed by using the “brain storm” technique; 9 values were defined for the foundation management to be based on, some of them are: responsibility, ethics, transparency and a new one known as cooperativeness (cooperation + competence). The fifth phase, once the internal/external strategic analysis and the key factors to success findings were accomplished, then the DOFA matrix was made, seventeen (17) FO strategies, seven(7) FA strategies, nine(9) DO strategies, and three(3) DA strategies were formulated. 27 objectives were written and are fully in line with: profitability, growth, quality, personal growth, social responsibility, technology update.

Descriptors: strategic planning, foundation, strategic analysis.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En el mundo cambiante y turbulento que marca el desarrollo de las organizaciones, se hace necesario e imperante estar conciente de esos cambios y como afectan a estas. Las organizaciones diseñan y aplican planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, planes elaborados a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización. Estos planes son la guía para que: la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización tomen decisiones y ejecuten actividades congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y además pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a detectar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

La Fundación Universidad Francisco de Miranda adscrita a la estructura organizativa de la UNEFM, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, es una institución creada con el objeto principal de la realización de actividades que la fortalezcan y beneficien a esta institución universitaria y por ende al estado Falcón principalmente, colocando a la disposición de la comunidad su capacidad de investigación, servicio, desarrollo y capacitación. Fue protocolizada el 17 de Junio de 1986, bajo el N° 48 protocolo 1º, tomo 6 del 2º trimestre, siendo creada con el propósito de promover y realizar actividades que generen ingresos con los cuales sea posible incrementar el patrimonio de la Universidad.

Para lograr los objetivos principales de la Fundación, de una forma más efectiva, incrementando el nivel de competitividad y apuntalando la organización para el buen desarrollo de la misión para la cual fue creada, se presenta la propuesta de investigación, la cual consiste en diseñar un plan

estratégico para la Fundación Universidad Francisco de Miranda (FUNDAUNEFM), que permita establecer un nuevo marco filosófico y los lineamientos necesarios para lograr incrementar su cooepetitividad, mediante el cumplimiento de su misión y la visión.

La investigación se apoyo en el método descriptivo, bajo la modalidad de revisión documental y el trabajo de campo. Se utilizaron como técnicas el análisis de contenido que permitió la realización de construcciones teóricas, analogías y argumentos que sustentaron el producto de esta investigación, que fue la propuesta de lineamientos estratégicos para la organización objeto de estudio.

Esta investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos a saber: Capítulo I, en el cual se plantea y se formula el problema, se plantean los objetivos que direccional la investigación, la justificación y la delimitación de la misma.

En el capítulo II, denominado Marco Teórico, se refieren como antecedentes algunos trabajos desarrollados en esta área, las bases teóricas que la fundamentan, los términos básicos que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la investigación.

El Marco Metodológico, se describe en el capítulo III, en éste se plantea el nivel y diseño de la investigación, se hace referencia a la población y la muestra como sujetos de estudio y se describen las técnicas, instrumentos de recolección de información y los procedimientos para llevarla a cabo.

El análisis de los resultados de la investigación se mencionan en el capítulo IV; en este se elabora el análisis estratégico externo e interno, aspectos que permiten determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; los factores claves de éxito; además se plasma la evaluación del marco filosófico; los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias.

En el capítulo V, se muestra la propuesta de esta investigación producto de lo realizado en los capítulos anteriores, lo cual se engloba en Lineamientos estratégicos para la organización objeto de estudio.

Seguidamente, se consideran las conclusiones y recomendaciones que se derivan del desarrollo de la investigación, las mismas alineadas con los objetivos establecidos.

Por último, se señalan las referencias electrónicas y bibliográficas que soportan la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El proceso de acelerado cambio que enfrenta el mundo plantea un sin número de desafíos, los mismos no sólo exigen de manera apremiante la comprensión de los nuevos caminos, además presionan por soluciones para adecuar instituciones caducas. Tal como lo plantea un documento de la Universidad Pedagógica de Chile (2003), el escenario que hoy se insinúa está signado, como ocurrió tradicionalmente, por el poder que entrega el conocimiento y por la velocidad para difundirlo o aplicarlo. Pero esta vez, este último factor ha cobrado una trascendencia mucho mayor. Todo ello movilizado por los cambios tecnológicos que ha traído consigo la revolución informática y los extraordinarios avances en áreas como la biotecnología y las comunicaciones.

En este orden de ideas, Makridakis (1990) sostiene que se avanza en un proceso de mundialización y/o globalización que es más conflictivo y desigual de lo que se había pensado, porque generacionalmente se está ante múltiples opciones, donde se pueden ahondar las brechas económicas, tecnológicas de un modo inimaginable, acortando las distancias para generar posibilidades de coexistencia pacífica y desarrollo humano sostenible.

En América Latina, según lo planteado por Medina (2001), preguntarse por el largo plazo es importante, porque este es un continente que se ha caracterizado por su mirada cortoplacista (más bien microplacista), evidenciándose la poca existencia de oficinas de planificación a largo término en los ministerios afines, una bajísima pertenencia a las organizaciones internacionales con visión futurista, y por la pérdida progresiva de libertad y capacidad de maniobrar para construir su propio futuro deseado. Por otro

lado, es una reflexión pertinente porque el periodo 1980-2010 seguramente pasará a la historia como aquel en el cual se levantaron los cimientos de la estructura productiva Internacional contemporánea, y se efectuó el reacomodamiento del orden mundial a nivel geopolítico y geocultural. Vale decir, que se asiste y se participa de un momento en el cual se están configurando las principales transformaciones históricas que marcarán los futuros posibles de las sociedades, con un ritmo por lo menos cuatro veces mayor que el que caracterizó a la revolución industrial con sus consiguientes dificultades de percepción, de acción coherente y consecuente, y sus crecientes costos de oportunidad.

En este mismo orden de ideas, el autor referido señala que la magnitud de los desafíos es impresionante: - en lo social América Latina es la región más desigual del planeta y en lo demográfico se tiene una generación en crecimiento que es una fuente de creatividad y una fuerza de trabajo inmensa, si se compara con la transición de otros continentes, en lo ambiental, esta región posee varios de los ecosistemas estratégicos más importantes para el mundo, pero no se pueden aprovechar plenamente las potencialidades en biodiversidad y recursos naturales; culturalmente se está en búsqueda de una identidad, con propias hibridaciones y propio paso a la contemporaneidad, en vez de una modernidad tardía; - en lo político institucional se esta en plena transición democrática, ante unos procesos de descentralización y reforma del estado incompletos, y pérdidas importantes de gobernabilidad, aún entre el populismo y el autoritarismo.

Finalmente, en el plano tecnológico todavía impresionan las brechas aunque se han logrado avances significativos en algunos sectores y países; y en lo económico, se afronta lugares discretos en la competencia internacional, con enormes problemas de transformación productiva, atracción de capitales, conservación de los equilibrios macroeconómicos, y para llevar a cabo procesos de integración menos inestables y más

eficientes. Dicho en otras palabras, se está en la presencia de una región en plena construcción.

La República Bolivariana de Venezuela no escapa de este escenario cambiante, y después de 1999, con la promulgación de la Constitución se establecen la bases legales para un nuevo modelo de país, enfocado en lo político, social y económico, con un alto sentido social, para dar respuesta a este nuevo escenario nacional y mundial. Es así, como en el año 2000 se presenta el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007, donde se establecen cinco equilibrios: equilibrio económico, equilibrio social, equilibrio político, equilibrio territorial, equilibrio internacional, para los cuales se establecieron las líneas estratégicas macro; en septiembre del 2007 se presenta, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013, este plan propone desarrollar la profundización del modelo socialista del siglo XXI en Venezuela, el mismo se estructura en siete líneas estratégicas: nueva ética socialista, suprema felicidad social, democracia protagónica, modelo productivo socialista, nueva geopolítica nacional, Venezuela potencia energética mundial, nueva geopolítica internacional.

En el orden institucional, se observan cambios a nivel cultural, político, económico, social; por esta razón se expone aquí lo referido en el documento de la Universidad Pedagógica de Chile (2003); la universidad es un espejo de doble reflejo. Por una parte, es el resultado de la sociedad en que se desarrolla pero a la vez, influye en ésta de manera determinante para orientarla al futuro. Y es esa doble condición la que profundiza en ella los efectos de los períodos de crisis o de reacomodo social como el que se vive.

En Venezuela, también en los últimos años, en el entorno de la educación superior se han producido una serie de cambios que la han afectado profundamente, entre los que es importante destacar, el acceso a grandes grupos y estratos sociales que han redundado en un aumento considerable del número de estudiantes y por ende del gasto público que se

dirige a las casas de estudio, el cual, sin embargo ha resultado insuficiente para cubrir las enormes exigencias que han surgido en la misma.

De allí la necesidad de que las universidades incrementen la eficiencia y efectividad de la administración de los recursos, y al mismo tiempo convertirse en entes fundamentales y dinamizadores del desarrollo económico, en el desarrollo de la tecnología y de la información, y de estar en la vanguardia de las continuas innovaciones que el mundo globalizado coloca a su alcance en cada momento, catalizando estos aspectos para que redunde en beneficio a la sociedad y a la vez contribuyan a las finanzas de la universidad.

Es así como al encontrarse con estos y otros retos que plantean exigencias a las que se tienen que responder, las universidades han observado en la planificación estratégica un potente e importante instrumento de gestión capaz de ayudarlas a dar una respuesta adecuada a estos nuevos escenarios, siendo la planificación estratégica una herramienta importante para la organización de la información relevante que permite orientar los recursos en el sentido adecuado de acuerdo a los requerimientos estratégicos que se determinen.

Para la Fundación Universitaria – FUNDAUNEFM-, afrontar de manera eficiente los desafíos del entorno implica en todos los casos proponerse objetivos y metas de largo plazo, y afinar los instrumentos y medios para conseguirlo; justificado en el hecho de que si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. En este sentido, esta Fundación debe contar con la planificación estratégica, como herramienta que permita desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos y las cambiantes oportunidades del mercado.

Partiendo de lo anterior, se evidencia en la Fundación objeto de estudio que no cuenta con planes operativos, se realiza la planificación de las actividades a medida que van surgiendo las necesidades y los proyectos, no cuenta con una visión y misión compartida por cada uno de los miembros de

la organización, no tienen establecidos objetivos corporativos que direccionen y sean utilizados al momento de la toma de decisiones, no tiene identificado las fortalezas y debilidades, ocasionando que disminuya la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se están dando en el entorno, por no tener un plan definido a corto mediano o largo plazo.

La Fundación (FUNDAUNEFM) da repuesta solo a las oportunidades que se van presentando, en algunos casos se pierden oportunidades de gran importancia, que generarían ingresos económicos cuantiosos, se cuenta con una organización funcional establecida en los estatutos de creación, provocando estos una situación inflexible para el proceso de gestión y de toma de decisiones, no tienen establecidas estrategias que le brinden a la Fundación una oportunidad para ser competitiva en un ambiente cada día más cambiante.

Del análisis anterior, se deriva la necesidad que la FUNDAUNEFM cuente con un plan estratégico, que le brinde la posibilidad de incrementar su nivel de competitividad y acceder a oportunidades que se presentan en el entorno, soportándose en las fortalezas que se determinen y así minimizar las amenazas de este mundo cambiante.

Formulación del Problema

Atendiendo a la problemática planteada se presentan las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles factores internos y externos deben considerarse para que la Fundación potencie sus fortalezas y disminuya sus debilidades?
- ✓ ¿Qué factores claves de éxito debe definir la Fundación para que la mantengan en un entorno cambiante?
- ✓ ¿Qué elementos filosóficos debe considerarse para que la Fundación sea direccionada a lograr los objetivos y metas que se plantee, haciéndola competitiva en el mercado?

- ✓ ¿Cuáles estrategias debe definir la Fundación enmarcadas en un plan estratégico que le de viabilidad y permanencia en el tiempo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos para la Fundación Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (FUNDAUNEFM) que permita el incremento de su nivel de competitividad.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un análisis estratégico considerando los factores internos y externos de la Fundación Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.
2. Definir los elementos claves de éxito sobre los que se debe centrar un plan estratégico para la Fundación Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.
3. Evaluar los elementos filosóficos de la Fundación Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.
4. Definir estrategias claves que permitan incrementar el nivel de competitividad de la Fundación Universitaria tal “Francisco de Miranda”.

Justificación de la Investigación

Realizar una investigación en esta área de conocimiento se justificó por su contribución teórica, práctica y metodológica, a saber:

- ✓ Contribución teórica: Al profundizar sobre la dimensión teórica de la planificación estratégica que sustenta el problema, al revisar materiales actualizados sobre el tema.

- ✓ Contribución metodológica: al usar técnicas e instrumentos que sustentaron rigurosamente el análisis de los datos.
- ✓ Contribución práctica, al tener aplicación directa en la organización objeto de estudio, al adoptar un modelo de gestión estratégica que le permita cumplir con un plan estratégico, las directrices de trabajo, sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Además, el contar con lineamientos estratégicos no es la solución definitiva a los problemas que se le puedan presentar a FUNDAUNEFM, sin embargo el establecer una gerencia bajo la orientación de un plan estratégico, tendrá como beneficios:

- ✓ Ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que orientará a la directiva en contextos donde no se tiene experiencia dado que con anterioridad se analizaron y se establecieron las estrategias a tomar en cuenta para atenderlos.
- ✓ FUNDAUNEFM tendrá una guía para el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias establecidas, que van en dirección a la consecución de la misión.
- ✓ La visión global compartida facilita también la coordinación entre las subunidades organizativas y la coherencia de las acciones de las mismas.
- ✓ Al estar formalizado, ser participativo y ser global, cada responsable de las acciones indicadas en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, analizar la naturaleza y causas de las desviaciones, y facilitar un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones.

Alcance de la Investigación

La investigación se enmarcó desde el punto de vista teórico en diseñar lineamientos estratégicos para la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda”, con el objetivo de incrementar su nivel de competitividad, determinando las fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades, que

por medio de estrategias establecidas se logren los objetivos que van en dirección al cumplimiento de la misión y visión .

A nivel espacial se desarrolló en la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda” FUNDAUNEFM, organismo adscrito a la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Coro, estado Falcón en el lapso comprendido septiembre 2007-febrero 2008.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes, se exponen y analizan algunos aspectos conceptuales, teorías, y herramientas enmarcados dentro de la planificación estratégica que se consideraron útiles para el desarrollo, soporte y logro de la investigación,

Antecedentes

Es importante considerar la revisión, análisis y propuestas que se han presentado en otros trabajos de investigación en el área de la planificación estratégica, atendiendo a esto es conveniente destacar que, Álamo (1995), presentó una Propuesta Metodológica para la Planificación Estratégica de las Universidades de Europa, el objetivo principal de esta se centró en el desarrollo de una metodología de planificación estratégica formal aplicable de forma especial, aunque no exclusiva, a las instituciones universitarias o de educación superior, y el propósito de estudio de los diferentes elementos de la planificación estratégica que integran el modelo: (a) el entorno externo, (b) el entorno interno, (c) la misión y la visión, y (d) la formulación de objetivos y acciones, que van a orientar a las instituciones en el desarrollo de su futuro.

Rodríguez (1997), diseñó el Plan Estratégico de la Empresa Solestudios, C.A.; en el que se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, mediante el estudio del entorno interno y externo de la empresa y luego utilizando la matriz DOFA se obtuvieron las estrategias para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Dávila (1999), trabajó sobre el Diseño del Plan Estratégico de la Corporación para la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística de la Península de Paraguaná; que le permitió direccionar las acciones sobre un mismo enfoque y unidad de propósitos, con unos objetivos, políticas y

estrategias claramente establecidas y congruentes con la misión del ejecutivo regional, la propuesta se delineó estructurando la metodología en cuatro fases: una primera referida al establecimiento de la filosofía de gestión de la corporación, la segunda enfocada a evaluar el entorno interno y externo de la corporación, detectando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, también, se determinaron los factores claves de éxito y los competidores de la corporación, utilizando la matriz DOFA, matriz importancia – evaluación y matriz del perfil competitivo, la tercera fase referida a la selección de las estrategias se desarrolló a través de la elaboración de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción y la matriz de selección de estrategias; la cuarta fase se concreto a la estructuración del plan estratégico, donde se establecieron las acciones a ejecutar para lograr los objetivos estratégicos.

Al Mouchaal B. (2000), propuso el “Plan estratégico a instituciones de identificación y extranjería. Caso: ONIDEX – PUNTO FIJO”. La propuesta se baso en mejorar la calidad del servicio prestado, a fin de satisfacer oportunamente las necesidades de la población. El trabajo se consideró bajo la modalidad de tipo descriptiva y de campo, igualmente se efectuó una investigación documental. La población estuvo conformada por los 08 miembros que laboran en la ONIDEX y los usuarios que solicitan el servicio que son 261.614, para lo cual se utilizó una técnica de muestreo según los autores Juran y Gryna (1993) y dio como resultado 384 clientes / usuarios. La autora concluye que mediante la aplicación de los cuestionarios y entrevistas se pudo identificar los diferentes elementos que influyen en la calidad del servicio, se identificaron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para luego alinearlos en una matriz DOFA permitiendo la formulación de estrategias.

En la Universidad de Magallanes (2001), se diseñó el Plan Estratégico de la Universidad, donde se estableció, la visión, misión, objetivos estratégicos, y se desarrolló la operacionalización de las estrategias luego de

aplicar una matriz DOFA, considerando las líneas de acción, la actividades a desarrollar los requerimientos, el avance, los plazos y responsables de la ejecución de cada actividad, en busca de atender la exigencias del entorno cambiante.

Álvarez (2006), diseño la Propuesta de una Metodología para la Aplicación de la Planificación Estratégica en unidades de Información; en este estudio se propone una metodología para aplicar la planificación estratégica la cual se estructura en un ciclo integrado por siete fases, a saber: Definición de la organización, declaración de metas y objetivos, análisis de la situación actual, formulación de estrategias, elaboración de los planes de acción, ejecución del plan, control y evaluación; de las cuales las últimas tres se corresponden con lo que es propiamente la administración estratégica. Se integran además algunos elementos del marketing y la gestión de la calidad total para asegurar que el esfuerzo de planificación se oriente a corresponder satisfactoriamente con los requerimientos de aquellos a los que está destinada a servir la unidad de información.

De acuerdo a la revisión de las diferentes investigaciones citadas anteriormente, se observa la importancia de la planificación en organizaciones educativas, de servicios, así como consultoras que buscan posicionarse en su entorno conociendo las potencialidades y amenazas que disponen. Igualmente es meritorio destacar en las mismas la metodología utilizada para desarrollar la investigación la cual puede variar en los diferentes enfoques, pero todas contienen la revisión y el establecimiento de un marco filosófico, la determinación y evaluación de la misión, visión, estrategias, que orientan al logro de los objetivos de la organización, así como, el estudio de las condiciones del entorno, de las fortalezas y debilidades, el posicionamiento de la institución en el campo competitivo, entre otras.

Bases Teóricas

Planificación Estratégica. Conceptualizaciones

Aun cuando el “boom” de la Planificación Estratégica como herramienta gerencial en las organizaciones para hacerle frente a los retos cambiantes e inciertos del mercado es de data reciente, resulta importante considerar que su aplicación no lo es tal, y que gran parte de sus principios y postulados han sido aplicados a lo largo de la historia. Es así como lo señala Steiner (1996), que en tiempos atrás cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Refiere el autor citado anteriormente, que la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias), se basa en la dirección estructurada bajo el esquema del camino que debe tomar una organización, considerando las debilidades y fortalezas, es decir, hacia donde debe ir su misión, como lo debe hacer y qué mecanismos deben emplearse o adecuarse para lograr hacer bien las cosas y cumplir los objetivos para subsistir de una manera eficiente en los entornos actuales, cambiantes y turbulentos.

En base a lo anterior Thompson y Strickland (1994), establecen con respecto a la planificación estratégica, que la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelente resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guían, para saber cómo dirige una organización su negocio y como logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca resultados deseados.

La necesidad de la formulación de estrategias para el logro de excelentes resultados en una organización, se hacen aún mas imperativas en los cambiantes mercados actuales como lo señala Lugo (2000), el ambiente de negocios ha cambiado sustancialmente durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debidos en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente.

Es así como los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

En función de lo reseñado en los párrafos anteriores, y según lo refleja el estudio realizado por la consultora Bain & Company, citado por Sainz de Vicuña (2003), la técnicas más utilizadas en el año 2000 en las muestras internacionales de directivos que utilizan esta empresa de consultoría es el plan estratégico (76%), seguida de la definición de misión y visión (70%) y del benchmarking (69%). En cuanto a las técnicas y herramientas más satisfactorias para dicha muestra se observa que la remuneración por desempeño es la que mas satisfacción genera, seguida del plan estratégico.

Otra referencia que se puede tomar para definir la importancia de la planificación estratégica como herramienta utilizada en las organizaciones es el estudio realizado en el 2002 por la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) de España, con colaboración de la empresa estudios de valor (SDV) consultores, tomando como base una muestra significativa para la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) constituida

por 214 empresas, en el cuadro 1, se pueden observar las cinco (5) técnicas y herramientas más utilizadas vs. las técnicas que generan más satisfacción.

Técnicas y herramientas más utilizadas en la CAPV (2001)	Técnicas y herramientas que generan más satisfacción utilizadas en la CAPV (2001)
Sistema de gestión de la calidad ISO 9000	Sistema de gestión de la calidad ISO 9000
Plan de prevención de riesgos laborales	Cuadro de mando integral
Diagnostico y plan de formación	Mejora continua
Plan estratégico	Cash Management
Análisis de los competidores	Plan estratégico

Cuadro 1. Técnicas y herramientas más utilizadas vs. las técnicas que generan más satisfacción. Fuente Sainz de Vicuña J. (2003).

Al cruzar las dos variables: grado de utilización de herramientas y satisfacción generada por las mismas, se puede observar en el grafico 1. la utilización de la herramienta vs. satisfacción generada en la CAPV (2001); además, se nota que el uso del sistema de gestión de calidad ISO 9000 sigue siendo la técnica que tiene una mayor penetración y que, a su vez, genera mayor satisfacción, seguida por el plan estratégico y el cash management.



Gráfico 1. Penetración de las herramientas vs. Satisfacción Fuente Sainz de Vicuña J. (2003).

En resumen, el plan estratégico se perfila como la técnica que presenta una mayor penetración en la muestra internacional de directivos y que a su vez genera una mayor satisfacción.

En la CAPV, sin embargo, el plan estratégico se sitúa en un segundo lugar, por detrás del sistema de gestión de la Calidad ISO 9000. De ello se deduce que la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, y el potencial de desarrollo que todavía tiene esta técnica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, visión, los objetivos, el medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Lo cual concuerda con lo expresado por Villegas (1991), quien sostiene que la planificación estratégica es la principal herramienta de la Gerencia estratégica, la cual permite la búsqueda de una o más ventajas competitivas en la organización, a través de estrategias que crean las ventajas enfocadas hacia la misión y objetivos de una organización, tomando en cuenta el entorno y los recursos de los cuales dispone ésta.

Por tal razón puede considerarse como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, la expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; existiendo actualmente consenso en cuanto a considerar el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

A continuación se plasman algunos conceptos presentados por algunos autores; a la hora de definir la planificación estratégica, al respecto:

Ackoff (1970), señala que la planificación estratégica, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.

La definición coloca de manifiesto dos características claves de la planificación estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro).

Bryson (1988), expone que la planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.

Esta definición pone de manifiesto una característica distintiva de este proceso, como es su carácter formal, frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión y por tanto, menos articulados (pero no necesariamente menos deliberados que la planificación estratégica). Del mismo modo caracteriza el producto de dicho proceso: el plan, como un sistema integrado de decisiones.

En otras definiciones, se colocan de manifiesto otras cualidades de la planificación, por lo que pueden indicarse algunas características propias del proceso de planificación estratégica a saber:

- ✓ Es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg 1994).
- ✓ Puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff 1970).
- ✓ Analiza el momento presente de la organización y de su entorno, frecuentemente usando técnicas propias de la escuela de diseño (como el análisis DAFO) o de la escuela del posicionamiento (las cinco fuerzas y la cadena de valor).
- ✓ Una vez realizado el análisis previo, se ensayan operadores que permitan a la organización aproximarse a la situación deseada (en el futuro) desde la situación presente (Ansoff, 1984). En esta etapa se realiza el diseño propiamente dicho de la estrategia, de carácter sintético, en oposición a la fase anterior, de naturaleza analítica (Mintzberg 1994). Cabría hablar, entonces, de una cierta racionalidad creativa para esta segunda etapa.
- ✓ En la etapa de programación deben explicitarse las acciones previstas en la planificación estratégica tanto en la dimensión

jerárquica (toma de decisiones) como en la organizativa (división del trabajo). Toda la organización está implicada de una u otra forma, por lo que la planificación estratégica se caracteriza por ser participativa.

Características y Finalidades de la Planificación Estratégica

Características:

La planificación estratégica en cualquier organización presentará las siguientes características, según Mundet (1999):

- ✓ Es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.
- ✓ Es formalizada: sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.
- ✓ Produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.
- ✓ Se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada.

Finalidades:

En atención a las características anteriormente señaladas, Mintzberg (1994), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones, contribuye a:

- ✓ Coordinar actividades.
- ✓ Asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- ✓ Ser “racionales”.
- ✓ Controlar.

En este orden de ideas, Mundet (1999), el cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras finalidades complementarias, entre las que cabe citar las siguientes:

- ✓ Como medio de difusión de la estrategia, es una excelente herramienta de comunicación de la estrategia a aquellas personas que se considera que se les deba dar a conocer.
- ✓ Como ayuda a la dirección, ya que establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección.
- ✓ Como sistema de aprendizaje, ya que el proceso puede generar conocimiento acerca de la organización y de su entorno.

Modelos de Planificación Estratégica

Tomando en cuenta que la planificación estratégica se ha considerado en los últimos años como un enfoque ampliamente útil para la acertada toma de decisiones de la gerencia sobre el futuro de las organizaciones, a continuación se exponen diversos modelos o metodologías que han sido desarrolladas por expertos en la materia a lo largo de las dos últimas décadas del siglo XX y en los primeros años del siglo XXI, y que han logrado implantarse exitosamente en múltiples organismos tanto públicos como privados.

A.- Modelo de Planificación Estratégica de Steiner.

Al respecto, Steiner (1986), sostiene que es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quién lo impulsa, sea una organización o persona. Analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos de objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de costo, inversión y resultados. En el gráfico 2, se presenta el modelo expuesto, con los elementos más representativos.

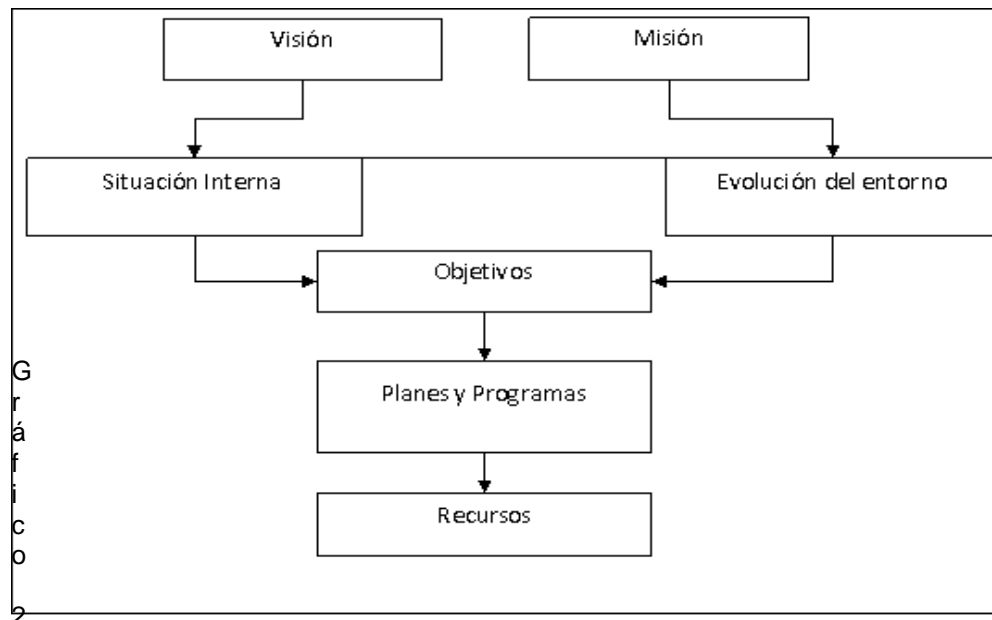


Gráfico 2. Modelo de Planificación Estratégica. Steiner (1986)

El Plan Estratégico, como la resultante del proceso de reflexión estratégica, aporta a la organización una serie de objetivos y ventajas de sumo interés:

1. Identifica problemas y amenazas que, a medio y largo plazo, pueden tener gran repercusión. Asimismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.
2. Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, a través del proceso de encaje entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas o debilidades propias. Así se clarifica el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
3. Facilita el control y clarifica el sistema de información. El Plan Estratégico contribuye a implantar un control de la gestión, basado

en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.

4. Su propia metodología impulsa la participación del conjunto de los agentes en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común.

Pasar del plan a los proyectos concretos supone una evaluación cuidadosa, antes de comprometer una inversión y de generar expectativas en los agentes implicados. Por ello, para cada proyecto se deben desarrollar los correspondientes estudios de viabilidad.

B.- Modelo de Administración Estratégica de Hill y otros.

Según Hill y otros (1996), el proceso de la administración estratégica se divide en cinco componentes diferentes, tal como se muestra en la gráfica 3. los cuales son:

1. La selección de la visión, misión y principales metas organizacionales.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades y contrarrestar las amenazas externas

5. Implementación de la estrategia.

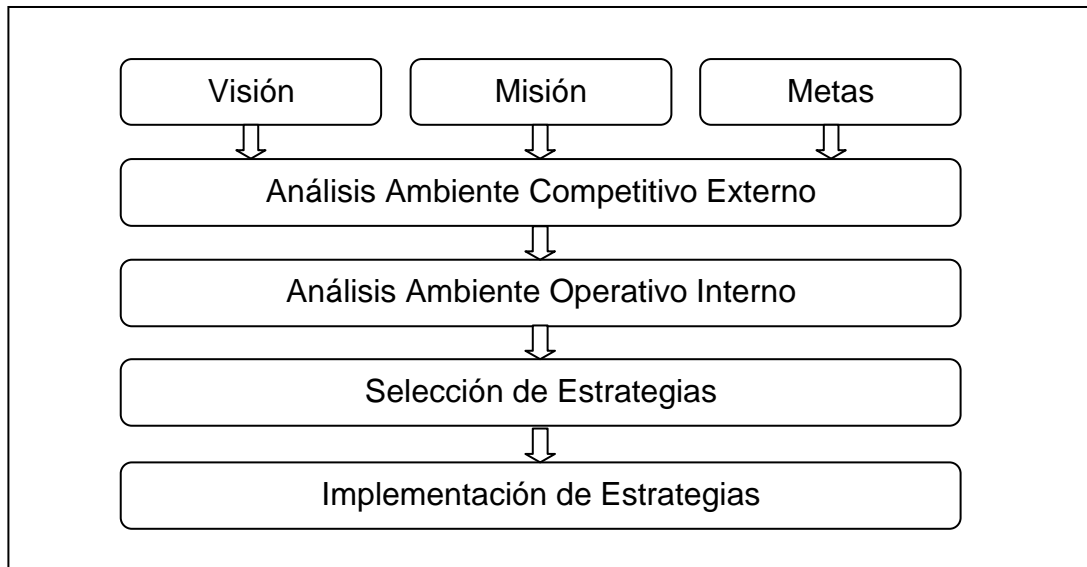


Gráfico 3. Modelo de Administración Estratégica. Hill y Otros (1996).

La selección de la visión es la idea que el estratega vislumbra en su mente de lo que será la organización en el futuro; la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer y las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir a corto, mediano y largo plazo.

La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro, operan con base a una jerarquía de metas, en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia de los accionistas. La visión y misión de la organización, para que tenga sentido y pueda llevarse a cabo, deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización.

El análisis externo o análisis del entorno operativo externo de la organización, se lleva a cabo examinando dos ambientes interrelacionados: El específico (donde opera la organización), el entorno general. Analizar el entorno específico involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización que incluye la posición competitiva de la empresa y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo productivo.

El entorno general requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera la compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado y en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

Con relación al análisis interno, éste posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, identificando la calidad y cantidad de los recursos disponibles, las fuentes de ventajas competitivas, recursos utilizados y capacidades aplicadas en la generación y mantenimiento de mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer a los clientes.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior. La tarea de analizar la visión, misión, el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, se denomina “formulación de estrategias”. En contraste, con la “implantación de estrategias” que involucra el diseño de sistema de control estratégico, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por una organización.

C.- Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica de Serna.

Para Serna (2003), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos Hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos? Y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planificación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, que se pueden observar en la grafica 4:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoria estratégica.

AUDITORIA ESTRATEGICA		LOS ESTRATEGAS				I
		PRINCIPIOS CORPORATIVOS				II
		DIAGNOSTICO ESTRATEGICO				III
		Cultura corporativa	Auditoría externa	Auditoría interna	Análisis de competencia	
		Análisis DOFA	Análisis de vulnerabilidad	Competencias y capacidad organizacional		
		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV
		MISIO-VISION –OBJETIVOS GLOBALES EJES ESTRATEGICOS				
	AREA ESTRATEGICA		OPCIONES ESTRATEGICAS Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis vectorial PEEA		V	
INDICADORES DE GESTION		FORMULACION ESTRATEGICA Proyecto estratégicos Estrategias Planes de acción y presupuesto				VI
		DIFUSION DEL PLAN CULTURA ESTRATEGICA				VII
		EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII

Gráfico 4. Proceso de planeación y gerencia estratégica. Serna (2003)

El modelo planteado parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa, tal como se muestra en la gráfica 5.

El proceso mencionado se inicia al nivel superior de la organización (Planeación Corporativa) en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las Entidades Estratégicas de negocio (Planeación Funcional). En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

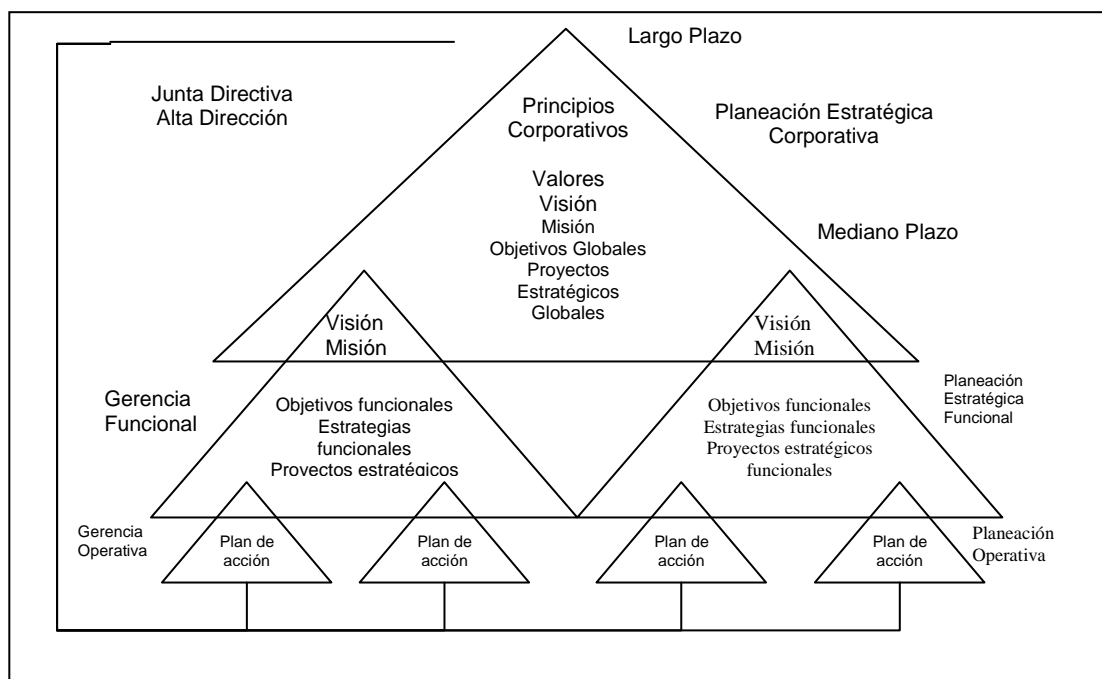


Gráfico 5. Modelo de proceso de planeación estratégica. Serna (2003)

El Tercer nivel lo componen las Unidades Administrativas (Planeación Operativa) en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de

acción definidos a nivel funcional. La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin de que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran, integrándose así un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

D.- Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Para este autor, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. A continuación se detalla en forma teórica en que consiste cada una de estas etapas.

•Formular la estrategia

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes

consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

•Implementar la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y

ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

•**Evaluar la estrategia**

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.

La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con el nivel corporativo y el de las funciones. No obstante, los empleados y gerentes de estos dos niveles deben tomar parte activa en las actividades de la administración estratégica.

Drucker (1999), afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio: es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro negocio?". Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para

los resultados de mañana. Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero, que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos humanos y monetarios necesarios para conseguir resultados clave.

El modelo o proceso de gerencia estrategia se puede resumir en doce pasos, los cuales se pueden observar en el gráfico 6.

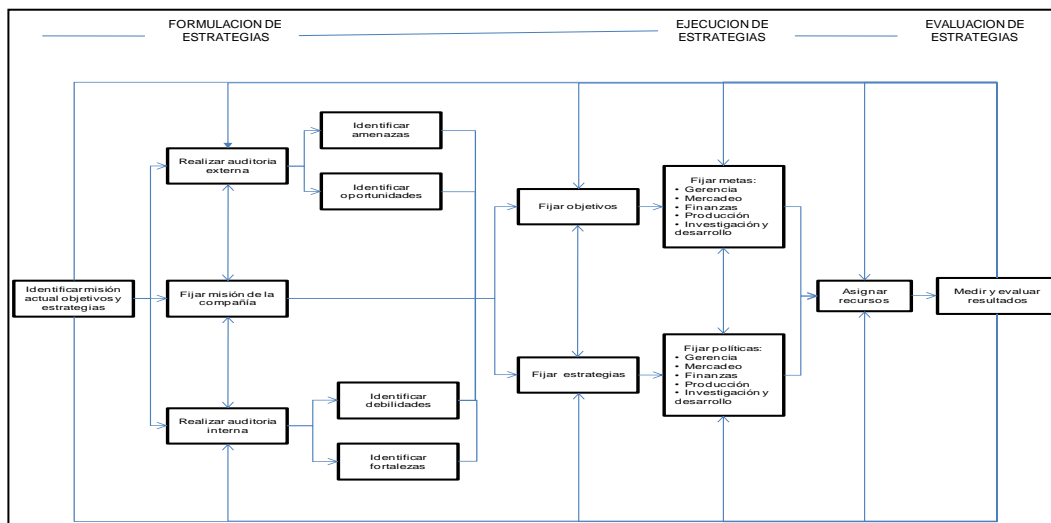


Gráfico 6. El modelo de gerencia estratégica. David (1994)

E.- Proceso de Planeación Estratégica. Sainz de Vicuña.

Para Sainz de Vicuña (2003), la planificación es un proceso que se desarrolla por medio de cinco etapas como se observa en el gráfico 7, iniciando por el análisis de la situación, llamadas análisis interno y análisis externo, luego utilizando las herramientas más conocidas de diagnósticos como la tormenta de ideas, la DOFA, los grupos focales, matriz de posición competitiva, se determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estableciendo los objetivos y las estrategias en las siguientes etapas y como última etapa el plan operacional donde se designan responsables y los presupuestos.

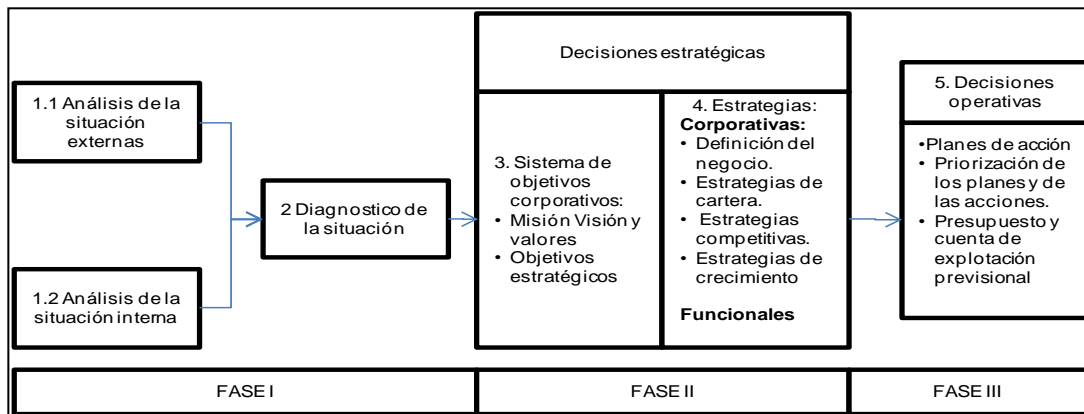


Gráfico 7. Proceso de Planeación Estratégica. Sainz de Vicuña (2003)

De todos los autores reseñados para los modelos anteriormente referidos, es fundamental lo señalado por David (1994), quien plantea que sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo, explotar sus oportunidades externas, ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos, aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Luego del análisis situacional se generan una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA, es que pueden diseñarse estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativos y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo y de rápido cambio, típico de la mayoría de las organizaciones modernas.

Las estrategias a nivel funcional tienden a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de las organizaciones como: producción, ventas, compras, recursos humanos e investigación, con la finalidad de lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente.

Las estrategias de negocios comprenden el tema competitivo general seleccionado por una organización para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en distintos ambientes industriales.

Estas estrategias le permiten a las empresas superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: Liderazgo en costos, diferenciación y concentración. La primera orientada a producir bienes y/o servicios a bajo costo, la segunda, a crear un bien o servicio exclusivo y la última, dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

Las estrategias globales, dirigidas a maximizar la ventaja competitiva para lograr la expansión de las operaciones de la organización más alta de su país, logrando obtener mayores utilidades, fundamentadas en las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación a nivel de negocios.

Finalmente, las estrategias a nivel corporativo, que van orientadas a responder preguntas tales como: ¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de la organización a largo plazo?, así mismo, a lograr la integración vertical en forma exitosa, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la organización o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación.

Las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria.

Para tales organizaciones, maximizar su utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios, como estrategia corporativa. Igualmente, las alianzas estratégicas pueden ser una alternativa para la diversificación y la integración vertical.

Matriz DOFA

Un aspecto de interés en el proceso de análisis estratégico lo constituye el análisis tanto interno como externo, en ese sentido la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es una importante herramienta para ello y que contribuye a la formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

El ambiente externo presente y futuro. El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

Una vez identificadas las oportunidades de la empresa, se hace necesario seleccionar aquellas que verdaderamente son significativas, en el logro del éxito de la empresa.

A continuación el criterio potencial de las oportunidades para su identificación.

- Importancia: Valorización en el sector en el cual se desempeña la empresa.
- Escala: 1 (Ninguna) – 5 (Máxima)
- Evaluación: Hasta qué punto la empresa tiene la fuerza, recursos, talento, capacidad entre otros para aprovechar la oportunidad.
- Escala: 0 (Ninguna) – 5 (Máxima).

Una vez identificadas las amenazas de la empresa, se hace necesario establecer las que verdaderamente tienen mayor peso como obstáculos en el logro de los objetivos de la empresa. A continuación el criterio potencial de las amenazas para su identificación.

- Importancia: Valoración en el sector en el cual se desenvuelve la empresa.
- Escala 1 (Ninguna) – 5 (Máxima)
- Evaluación: Hasta qué punto la amenaza está afectando el desempeño de la empresa.
- Escala: 0 (Ninguna) – 5 (Máxima)

Ambiente interno. De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización de productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno y posterior a ese análisis es conveniente el desarrollo de la Matriz DOFA para plantear las estrategias adecuadas al tema en estudio. Para determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, se debe valorizar cada una de ellas de acuerdo a su ventaja comparativa la cual es aquella que contribuye a que la empresa domine un área que la coloca en posición de superioridad en el mercado en una escala de -1 (Por debajo), 0 (Igual) y +1 (Por encima) y de acuerdo a su competencia distintiva lo cual son los recursos y talentos que posee la empresa y que además domina bien en una escala de 0 (No es particularmente bueno) y 1 (Si es particularmente bueno), luego se grafica en una matriz ventajas comparativas, competencias distintivas, se puede observar en el gráfico 8.

		Ventaja comparativas		
		-1	0	1
Competencias distintivas	0	Verdadera Debilidad	Cierta Debilidad	Cierta Fortaleza
	1	Cierta Debilidad	Cierta Fortaleza	Verdadera Fortaleza

Gráfico 8. Matriz comparativa: Ventajas Comparativas – Competencias Distintivas.
Tomado de “**Taller de Análisis Estratégico**” por Mario Toro, 2000

El alcance de la Matriz DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las mismas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La Matriz DOFA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones, se puede observar en la grafica 9.

Las cuatro estrategias alternativas son:

1. La estrategia DA (en el extremo inferior derecho de la grafica 4) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
2. La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas área puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades

indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia FO). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si se siente debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

<div>Factores internos</div> <div>Factores externos</div>	Fortalezas internas (F); por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D); por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de “fortalezas”
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos); por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A); por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y área similares a las del cuadro superior de “oportunidades”	Estrategia FA: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

Gráfico 9. Matriz DOFA. Koontz y Weihrich (2001)

Beneficios de la planificación estratégica

Los autores que prescriben el uso de la planificación estratégica, entre los que destacan Steiner (1986), suponen que se trata de una herramienta

adecuada para el cumplimiento de las finalidades para las que ha sido diseñada. En consecuencia, los beneficios de la planificación pueden concretarse como el adecuado cumplimiento de las finalidades, de forma algo más detallada, las razones por las que las organizaciones deben llevar a cabo la planificación estratégica. A juicio de este autor, la planificación tiene dos tipos de valores: los valores sustanciales (propios de la planificación), y los valores conductuales (beneficios colaterales del uso de un proceso estratégico de tipo analítico en las organizaciones), se pueden observar clasificado en el cuadro 2.

Valores sustanciales	Valores conductuales
Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección	Canal de comunicación
Formula y contesta preguntas importantes para una empresa	Capacitación de los directivos.
Simula el futuro	Sentido de participación
Aplica el enfoque sistémico	
Exige el establecimiento de objetivos	
Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras	
La estructura para la toma de decisiones en la empresa	
Base para otras funciones directivas	
Medición del desempeño	
Señala asuntos estratégicos	

Cuadro 2. Valores sustanciales y conductuales del proceso de planificación estratégica.

Las Etapas del Proceso de Planificación Estratégica.

Aunque hay casi tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio (Mintzberg 1994), todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

En el documento de López (2000), denominado: Pasos para Realizar un Plan Estratégico, se presenta una guía con ocho pasos para elaborar un plan estratégico, los cuales se detallan a continuación:

✓ **Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias:**

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno... un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

✓ **El análisis del entorno externo.**

Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente... Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

Identificación de oportunidades y amenazas.

Es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente... El análisis de las

oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

✓ **Análisis de los recursos de la organización.**

Una mirada al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee... En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas.

✓ **Identificación de las fortalezas y debilidades.**

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

✓ **Formulación de objetivos estratégicos y estrategias claves.**

Este paso se basa en la definición de los objetivos estratégicos, es decir los logros que quiere alcanzar la empresa en cada unidad o área crítica del negocio. Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia

puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad, entre otros.

En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

✓ **Implantación de la estrategia.**

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará...

✓ **Evaluación de resultados.**

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

Metodología para los Factores Críticos de Éxito

La metodología del autor Toro (2000), se utiliza para determinar factores críticos de éxito, en este proceso se diseña un instrumento para la evaluación e importancia de factores críticos determinados en mesas de trabajo. Consiste en obtener los valores promedio (VP) de las calificaciones de importancia y evaluación, agrupándolas posteriormente en pares ordenados que son representados luego en una matriz de importancia – evaluación, grafica 10. En esta matriz cada uno de los cuadrantes representa el área de influencia dónde cada factor actúa, siendo de relevante importancia aquellos que se ubiquen en las áreas correspondientes a las

fortalezas. De esta área el equipo investigador determina por consenso el área en el cual se determinarían los factores.

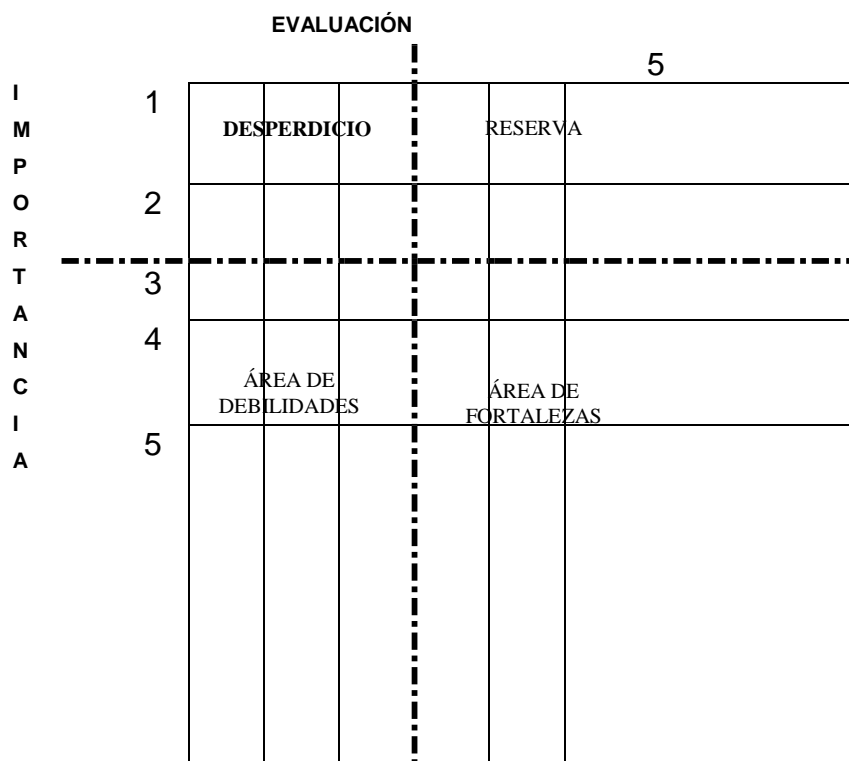


Gráfico 10. Matriz Importancia – Evaluación. Toro (2000)

Modelo propuesto para el Proceso de Planificación Estratégica de la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda” (FUNDAUNEFM)

Para el desarrollo de la planificación estratégica de la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda”, se consideró una propuesta que contiene elementos de los diferentes modelos analizados.

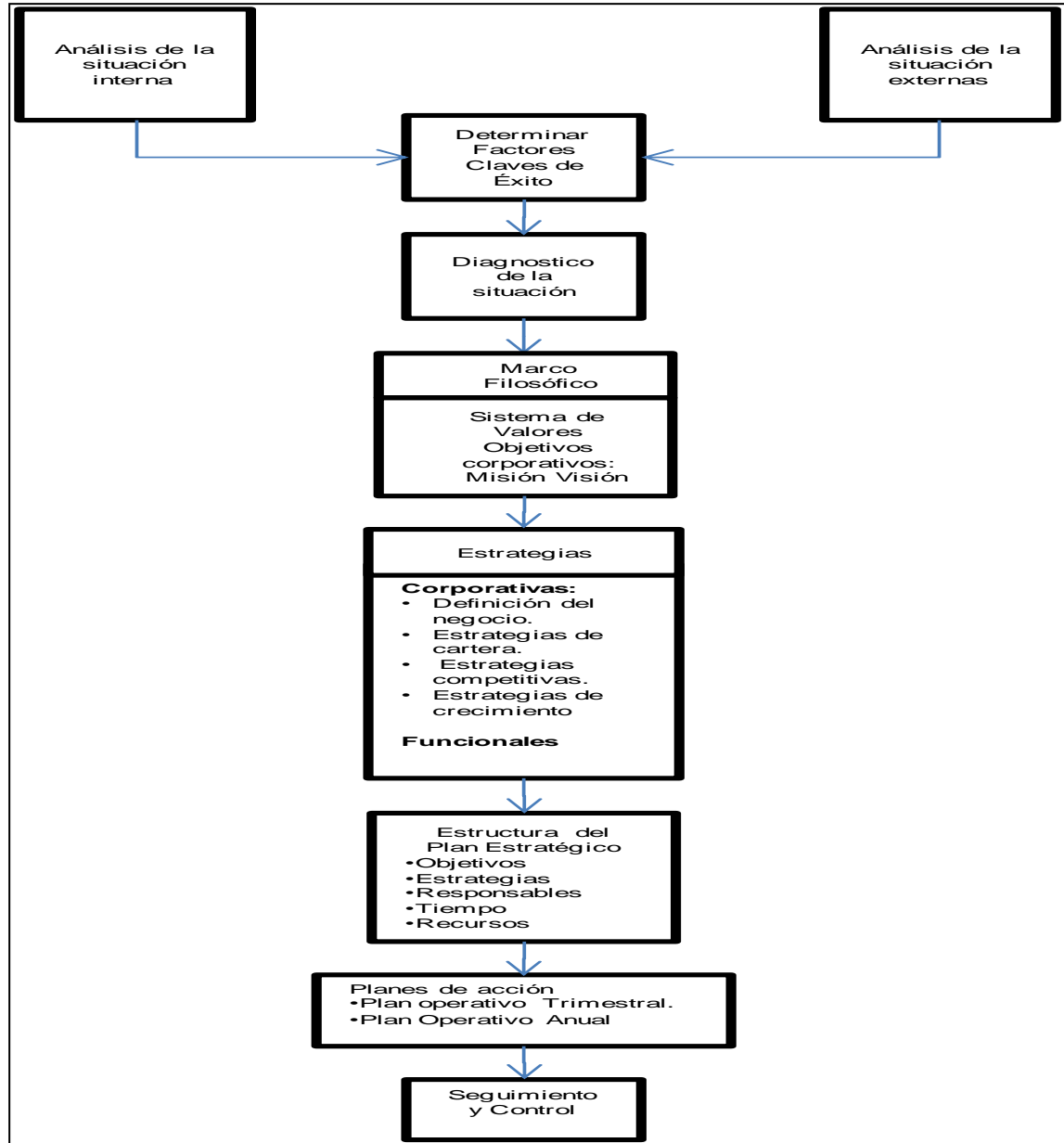
En síntesis, se puede sostener que los modelos descritos plantean un análisis de la situación actual de la organización, mediante un estudio de la oportunidades y amenazas que presenta el entorno donde se desarrolla la

organización; el análisis del ambiente interno para determinar las debilidades y fortalezas, es decir, lo que posee y realiza bien y además reconocer donde no es eficiente y la deficiencia de recursos por los que atraviesa. Seguidamente, se determinan los factores claves de éxito que debe cumplir la FUNDAUNEFM.

Se reconoce en los diferentes modelos, que éstos utilizan la matriz DOFA para realizar el diagnóstico y establecer las estrategias que se generan al cruzar cada uno de los factores estratégicos internos y externos.

También se estudia el marco filosófico de la FUNDAUNEFM, donde se establecen los objetivos corporativos, se redacta la declaración de la misión y visión teniendo como base un sistema de valores establecidos por los miembros de la organización, determinando las estrategias corporativas y funcionales.

Finalmente, se estructuran lineamientos estratégicos que permitan a la organización objeto de estudio enrumbarse en un proceso de planificación estratégica, que le permita posteriormente estructurar el plan estratégico, estableciendo las estrategias por cada objetivo definido, responsables, tiempo. En el grafico 11, se puede observar la propuesta del modelo utilizado para la realización del estudio.



Grafica 11. Modelo propuesto para la planificación estratégica de FUNDAUNEFM.

Fuente propia.

Definición de Términos Básicos

Amenaza: Evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo, Serna (2003).

Debilidad: Actividad o atributo interno de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa, Serna (2003)

Estrategias: son los medios por los cuales se logran los objetivos, David (1994)

Factores Críticos de Éxito: son los elementos que definen cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica, Toro (2000)

Fortaleza: Actividad y atributo interno de una organización que contribuye y apoya el logro de los objetivos de una institución, Serna (2003)

Metas: (de un año o menos) como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo, ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias, David (1994).

Misión: Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de la organización, responde la pregunta ¿Por qué existimos?, Sainz de Vicuña (2003).

Objetivo estratégico: Es aquel desafío de corto y mediano plazo, que al alcanzarlo reporta beneficios globales a toda la organización, Serna (2003).

Oportunidad: Evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, Serna (2003).

Plan de Acción: Corresponde a las decisiones de tipo táctico-operativo que una organización se propone efectuar para alcanzar sus objetivos o

desarrollar su estrategia, Serna (2003).

Plan estratégico: es un mapa que permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Serna (2003)

Visión: es una expresión verbal y concisa de la imagen grafica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, Sainz de Vicuña (2003).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los aspectos correspondientes a los momentos de ejecución de la investigación, por tal razón se refieren: el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las fases de dicha investigación.

Nivel y Diseño de la Investigación

Por su nivel, esta investigación es Descriptiva, ya que según Hernández y otros (2007), “Son aquellas que tiene como objeto conocer situaciones, costumbres y actividades predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos y personas”. En este sentido, es conveniente aclarar que este estudio procura brindar una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen. Este tipo de investigación, finalmente llega a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones, que dan cuenta de los hechos observados y se llaman generalizaciones empíricas.

En esta investigación se estudiaron las circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. Es necesario saber que el estudio aborda datos primarios que según Sabino (1995), son aquellos datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, y que representa datos de primera mano los cuales son originales,. Además se obtuvieron datos secundarios los cuales, según este autor son datos recolectados de otras investigaciones y son conocidos mediante informes, trabajos correspondientes, textos, prensa, entre otros, y

que son elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los manejan.

De acuerdo a lo anunciado anteriormente se puede establecer que la investigación se fundamentó en datos primarios, por lo que se puede afirmar que es una investigación documental debido a que existen otros trabajos que sirven de apoyo a esta investigación y que son trabajos afines al tema de estudio.

Según Arias, F. (2006), el diseño “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 47). Este trabajo se puede catalogar como una investigación de campo, porque sustentado en la opinión de Fonseca (2004), dicho autor sostiene que trata de comprender y resolver una situación, necesidad o problema en un contexto determinado. Además según Balestrini (2006), refiere que la investigación de campo “es un área de estudio a través de la cual, los datos se recogen de manera directa en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información”.

En este caso particular, el proponer lineamientos estratégicos para la Fundación Universitaria FUNDAUNEFM, se fundamenta en la obtención de la información en el mismo sitio donde ésta funciona. Además, se puede catalogar como no experimental debido a que permite observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Este tipo de diseño no experimental, también denominado *expost facto*, se da en las investigaciones de campo en las que no hay manipulación de variables., el investigador no interviene en ello; se trata entonces de observar variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, el investigador toma los datos de la realidad”.

Sustenta lo anterior Balestrini, M. (2006); al expresar que en el diseño de investigación no experimental se ubican los estudios exploratorios descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales y también los proyectos factibles, donde se observan “los hechos estudiados tal como se manifiesta

en su ambiente natural, y no se manipulan de manera intencional las variables”

Población y Muestra

Población

Según (Hernández y otros 1991), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En esta investigación la población está conformada por 21 sujetos, entre los que destacan por sus funciones: el Personal Directivo de FUNDAUNEFM, Personal Operativo, y personal que pertenece a las organizaciones que son clientes actuales de la Fundación.

En el cuadro 3, se especifican los sujetos que fueron abordados para el estudio.

Funcionarios	Cantidad
Directiva de FUNDAUNEFM	10
Personal Administrativo de Apoyo de la Fundación.	07
Personas contacto PDVSA GAS	02
Personas contacto CRP PDVSA	02
Total:	21

Cuadro 3. Personal abordado en el estudio.

Fuente propia

Muestra

Según Chávez (1994), la muestra “es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de la investigación. Para efectos de esta investigación la población se considera pequeña y finita y es por ello que se tomó como muestra de estudio e

indagación a todas las personas que la integran; en este caso la población es igual a la muestra.

No obstante, se puede afirmar que la muestra es opinativa o muestra por juicios, lo que en la opinión de Sierra Bravo (2004), ocurre cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. La persona que selecciona los elementos de la muestra, usualmente es un experto en la medida dada. Las principales ventajas de una muestra de juicio son la facilidad de obtenerla y que el costo usualmente es bajo, ya que en lugar de realizar la elección de las unidades de la muestra al azar, se realiza razonadamente por los investigadores con los asesoramientos que sean necesarios. En este caso los investigadores seleccionaron los elementos de la muestra de manera que sea lo más representativa a los efectos de la investigación que se pretende realizar. Debe tenerse en cuenta que para llevar a cabo esta técnica de muestreo, y como afirma Ander-Egg (1990: 186), “supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge –intencionadamente y no al azar– algunas categorías que el considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron un conjunto de técnicas basadas en los métodos de calidad, entre los que se cuentan:

El análisis documental consistió en: el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Consistió en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. Se utilizó para identificar el documento, para indicar su contenido y reflejar lo importante para extraer la información necesaria para la investigación.

Tormenta de Ideas: mediante la cual un grupo de trabajo aporta ideas libremente sobre un tema en estudio, se realizaron con los miembros de la Fundación y el equipo de investigación para la evaluación y determinación del marco filosófico de FUNDAUNEFM.

Entrevista en grupo: Como técnica de recolección de datos, es una oportunidad de experimentar la situación objeto de estudio directamente. Se utilizó durante todo el desarrollo de la investigación para recolectar información de las personas externas a la Fundación, miembros de las empresas que actualmente son clientes potenciales para ofertar otros productos

Grupos focales: Focus Group en inglés, también conocida como sesiones de grupo es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, publicidad, idea o empaque.

Se conformó con los miembros de la Directiva y el Personal Administrativo de apoyo que tienen cierta experiencia y conocimiento de las actividades y proyectos que se desarrollan en la Fundación. Previamente se revisaron varios documentos entre los cuales se pueden mencionar: Plan de Desarrollo de la Nación 2007-2013, Estudio prospectivo de la UNEFM 2021, Ley de Consejos Comunales, Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, revistas y prensa regional, indicadores del CONAPRI, visita a páginas web de otras fundaciones universitarias.

Esta técnica también se utilizó para realizar la auditoria externa, determinando las amenazas y oportunidades, se desarrolló el perfil de capacidad institucional, determinando las fortalezas, debilidades; para lo cual se utilizó un guión estructurado y discutido en las jornadas de trabajo. Se realizaron dos reuniones de grupo focales y la información generada en las mismas se validaron con personas de las empresas PDVSA GAS, PDVSA CRP, mediante entrevistas no estructuradas. El tamaño general de los

grupos de enfoque fue de 17 y 19 personas respectivamente para cada sesión.

Fases de la Investigación

Para cumplir con los objetivos trazados en el Capítulo I de este estudio, se establecieron las siguientes fases de la metodología o pasos a seguir para la elaboración de los lineamientos estratégicos para FUNDAUNEFM, en las cuales se especifica detalladamente cada una de las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de los datos, así como las técnicas de análisis de los mismos.

Fase I. Revisión y Estudio de Fuentes Documentales y de la web

Esta etapa consistió en la revisión de:

- Trabajos de investigación vinculados al tema objeto del estudio.
- Consultas vía Internet a organizaciones similares y temas ligados a las actividades e información relacionada.
- Textos de metodología y técnicas de investigación.
- Documentos oficiales de la Fundación, Actas de Reuniones de la Junta Directiva, Informes de Gestión, Auditorias, entre otros; los cuales permitieron consolidar el marco teórico de la investigación; así como tener una visión del negocio que enmarca a la organización.

Fase II. Ejecución de un análisis estratégico externo

En esta etapa se realizó un análisis de los factores externo del entorno de FUNDAUNEFM, tanto en los aspectos económico, social, político, cultural, jurídico y tecnológico, a fin de detectar las oportunidades y amenazas. Se realizaron fundamentándose en la revisión de documentos tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, Plan de

Desarrollo de Económico y Social de la Nación 2007-2013, Estudio Prospectivo de la UNEFM 2021, Estudio Prospectivo Francisco de Miranda del Estado Falcón, indicadores de CONAPRI, Indicadores del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Plan Siembra Petrolera 2006-2013, Prensa Regional, documentos Oficiales. Se desarrollo en la reunión del focus group, donde se resaltan las oportunidades y amenazas. Finalmente se procedió a un proceso de valorización para obtener las verdaderas oportunidades y amenazas, según lo establecido en los formatos (ver anexos 1 y 2).

Fase III. Ejecución de un análisis estratégico interno.

En esta etapa se realizó un análisis estratégico de la situación y estructura interna de FUNDAUNEFM, y su correspondencia con las exigencias de la que es objeto, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la misma, apoyadas en una tormenta de ideas donde participó todo el personal. Finalmente se valorizaron según lo que se establece en los formatos (ver anexos 3 y 4). Para luego obtener la matriz de ventajas comparativas (ver anexo 5).

Fase IV. Determinación de los Factores Críticos de Éxito.

Se determinaron los factores críticos de éxito en cada una de las áreas que fueron identificadas, estos factores son los elementos vitales mediante los cuales se garantizará el éxito de la misión y la consolidación de la visión, se listaron y valorizaron de acuerdo al formato ver anexo 6.

Se utilizó para determinar estos factores, la metodología de Toro (2000), la cual se representa en una matriz de importancia – evaluación, cuyo formato se observa en el anexo 7.

Fase V. Diagnóstico de los elementos filosóficos de la Fundación Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

Esta fase se desarrolló en reuniones de trabajo con la intervención de todos los funcionarios de la organización y apoyado en la técnica de Focus Group, donde se estudió lo relativo a los elementos orientadores de la FUNDAUNEFM. Para la evaluación de la misión se utilizó el formato de trabajo que se puede observar en el anexo 8. Además se evaluó la visión según lo establecido en el anexo 9, igualmente se identificaron los valores que deben prevalecer en la organización mediante una tormenta de ideas.

Fase VI. Determinación de Objetivos Estratégicos y Estrategias.

Una vez definidos los factores críticos de éxito, se procedió a determinar un conjunto de objetivos estratégicos mediante la técnica de tormenta de ideas apoyado en el Focus Group, y asimismo desarrollar un conjunto de estrategias claves que permitan el cumplimiento de estos objetivos, para lo cual se elaboró la matriz DOFA. Finalmente se refieren los lineamientos estratégicos para la organización objeto de estudio

Procedimientos

El proceso para la recolección se realizó en forma sistemática por fases, a saber:

- Se efectuaron los contactos en FUNDAUNEFM, de forma tal de obtener los permisos necesarios para acceder a la búsqueda de información; visitar las instalaciones, conocer al personal; con la finalidad de hacer del conocimiento la realización de esta investigación y solicitar el apoyo para la realización de este Trabajo de Ascenso.
- Acopio de la información: se efectuó una selección de los datos de mayor interés relacionados con la prestación de los servicios que ofrece la Fundación

- Organización: seguidamente se procedió a ordenar la información recabada a través del análisis documental
- Análisis: una vez culminado el trabajo de campo y la recolección de los datos, se procedió a organizar y categorizar los mismos. Posteriormente, se llevaron a los formatos propios de la metodología de la Planificación Estratégica.
- Interpretación y Síntesis: finalmente se contrastó la información recabada que permitió diseñar algunos lineamientos estratégicos para FUNDAUNEFM y finalmente formular las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Técnicas de Análisis de los Datos

Según lo reseñado por la UPEL (2006), en este aparte es donde “se describen las técnicas estadísticas o de otro tipo utilizado para el procesamiento de los datos y la información recopilada para la investigación”. (p.35). En atención a lo abordado en esta investigación eminentemente cualitativa se abordó siguiendo un proceso acorde al mismo y en concordancia con las técnicas utilizadas para recabar los mismos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de Lineamientos estratégicos para FUNDAUNEFM, se planteó una temporalidad de 4 años para establecer estrategias y lograr objetivos de largo alcance según lo planteado por Sainz de Vicuña (2003), toda organización debe establecer un periodo de tiempo para lograr objetivos de mayor alcance entre 10 a 15 años, de largo alcance entre 3 a 5 años y operativos de 1 año o menos.

Para el análisis e interpretación de los resultados se soportó en el desarrollo de la metodología planteada, iniciando con el análisis estratégico y concluyendo con la determinación de las estrategias utilizando la matriz DOFA.

Análisis Estratégico Externo

En esta etapa se realizó un análisis de los factores externos al entorno de FUNDAUNEFM, como son los referidos al aspecto económico, social, político, cultural, jurídico y tecnológico, a fin de detectar las oportunidades y amenazas. Se desarrolló revisando documentos tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, Plan de Desarrollo de Económico y Social de la Nación 2007-2013, Estudio Prospectivo de la UNEFM 2020, Estudio Prospectivo Francisco de Miranda del estado Falcón, indicadores de CONAPRI, indicadores del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Plan Siembra Petrolera 2006-2013, Prensa Regional, documentos Oficiales.

La información que se revisó luego se compartió con los diferentes participantes a las reuniones de trabajo, mediante la técnica de Focus Group, se recopiló y se listaron las amenazas y oportunidades, utilizando la técnica

de tormenta de ideas, el resumen se puede observar en los cuadros 5 y 6 respectivamente

Amenazas
A1 Incremento en los costos de operación.
A2 Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.
A3 Cambio de autoridades Rectorales.
A4 Disminución del poder adquisitivo.
A5 Escaso crecimiento industrial
A6 Generación de Nuevos competidores.
A7 Mayor capacidad tecnológica de la competencia.
A8 Política fiscal
A9 Reestructuración del Estado
A10 Robo de secretos comerciales

Cuadro 4 Identificación de las amenazas de FUNDAUNEFM.

Fuente propia

Oportunidades
O1 Presencia de instituciones financieras nacionales e internacionales
O2 Alianzas estratégica con instituciones públicas y privadas
O3 Apertura Económica
O4 Cambios en las necesidades del cliente.
O5 Comportamiento del Sector Financiero
O6 Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
O7 Demanda del servicio de las fundaciones y cooperativas.
O8 Desarrollo de la tecnología
O9 Desarrollo de nuevos mercados
O10 Globalización de los mercados
O11 Grandes inversiones privadas en la región.
O12 Necesidad de mejorar los procesos.
O13 Necesidades de formación del capital de las empresas
O14 Nuevas modalidades en la prestación de servicios.
O15 Nuevos lineamientos en el Plan de Desarrollo Nacional
O16 Nuevos mercados a través de la Internet.
O17 Recurso humano calificado en la zona.
O18 Requerimientos de sistemas de la calidad, en el sector de servicios.

Cuadro 5 Identificación de las oportunidades de FUNDAUNEFM. Fuente propia

Una vez determinadas las oportunidades y amenazas se entregó a cada uno de los miembros participantes una hoja de trabajo (ver anexos 1 y 2) en donde se calificaron cada amenaza y oportunidad de acuerdo a su importancia, para lo cual es la valoración del sector en el cual se desempeña la empresa en una escala de 1 (Ninguno) hasta 5 (Máxima). Además, se valoró de acuerdo a su evaluación, lo cual significa hasta qué punto la empresa tiene la fuerza de talentos, recursos, capacidad entre otros para aprovechar la oportunidad y/o contrarrestar la amenaza en una escala de 0 (Ninguna) hasta 5 (Máxima).

Se determina la clasificación al multiplicar el valor promedio de la evaluación y el valor promedio de la importancia, para luego determinar de acuerdo a la escala de 0 –10 (insignificantes oportunidades y/o amenazas), entre 11 – 19 (medianas oportunidades y/o amenazas) y 20 –25 (Grandes oportunidades y/o amenazas), las que se consideraron significativas pasaron a conformar la Matriz DOFA.

Los resultados se pueden observar en los cuadros 7 y 8 respectivamente

A	Amenazas	Importancia Escala (1-5)	VALOR PROMEDIO	Evaluación Escala (0-5)	VALOR PROMEDIO	PTN I'E	CLASIFICACION AMENAZAS
A1	Incremento en los costos de operación.	4 4 5 5 5 5 5 4 4 5 4	4,55	4 4 3 5 5 5 4 4 5 5 5	4,45	20,25	GA
A2	Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.	5 3 4 5 5 4 2 4 5 5 4	4,18	5 4 5 5 5 4 4 5 5 5 5	4,73	19,77	GA
A3	Cambio de autoridades Rectorales.	5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 4	4,82	4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5	4,73	22,78	GA
A4	Disminución del poder adquisitivo.	2 3 2 2 2 2 3 4 4 3 4	2,82	4 5 3 3 3 4 3 3 4 5 3	3,64	10,25	IA
A5	Escaso crecimiento industrial	3 3 3 4 4 5 4 4 5 4 3	3,82	3 3 3 4 2 2 3 4 3 3 4	3,09	11,80	MA
A6	Generación de Nuevos competidores.	4 5 5 4 5 5 5 5 4 5 5	4,73	4 4 4 5 5 4 3 5 5 4 5	4,36	20,63	GA
A7	Mayor capacidad tecnológica de la competencia.	4 4 4 3 5 5 5 4 3 4 5	4,18	4 3 4 5 5 4 3 2 3 4 3	3,64	15,21	MA
A8	Política fiscal	4 3 4 4 5 5 5 3 4 5 5	4,27	4 5 4 4 3 4 4 5 5 4 3	4,09	17,48	MA
A9	Reestructuración del Estado	5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 4	4,73	4 3 4 3 4 4 5 5 4 3 4	3,91	18,48	MA
A10	Robo de secretos comerciales	3 2 2 3 2 3 2 3 3 3 4	2,73	3 2 2 3 3 3 2 2 2 2 1	2,27	6,20	IA

Cuadro 6 Determinación de las verdaderas Amenazas para FUNDAUNEFM (Grandes Amenazas GA, Mínimas Amenazas MA, Insignificantes Amenazas IA).

Fuente propia

A	Amenazas
A1 Incremento en los costos de operación.	
A2 Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.	
A3 Cambio de autoridades Rectorales.	
A6 Generación de Nuevos competidores.	

Cuadro 7. Clasificación de las verdaderas amenazas.

Fuente propia.

O	Oportunidades	Importancia	VALOR	Evaluación	VALOR	PTN	CLASIFICACION ORTUNIDADES
		Escala (1-5)	PROMEDIO	Escala (0-5)	PROMEDIO	I'E	
O1	Presencia de instituciones financieras nacionales e internacionales	5 3 4 5 5 4 2 4 5 5 4	4,18	5 4 5 5 5 4 4 5 5 5 5	4,73	19,77	GO
O2	Alianzas estratégica con instituciones públicas y privadas	4 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5	4,64	5 5 5 5 4 5 5 4 4 4 4	4,55	21,07	GO
O3	Apertura Económica	4 5 4 4 4 5 5 5 4 5 5	4,55	4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4	3,73	16,94	MO
O4	Cambios en las necesidades del cliente.	4 3 4 3 4 5 3 4 4 4 4	3,82	4 4 4 3 4 3 4 4 3 5 4	3,82	14,58	MO
O5	Comportamiento del Sector Financiero	5 4 4 5 4 5 4 5 5 5 5	4,64	5 5 5 5 4 5 5 4 5 4 5	4,73	21,92	GO
O6	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.	2 3 4 3 2 3 4 3 4 4 3	3,18	3 4 2 2 3 3 4 4 3 4 3	3,18	10,12	IO
O7	Demanda del servicio de las fundaciones y cooperativas.	5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 5	4,82	4 5 5 5 5 4 5 4 4 4 4	4,45	21,46	GO
O8	Desarrollo de la tecnología	3 4 3 4 3 3 3 5 4 4 3	3,55	4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 4	3,55	12,57	MO
O9	Desarrollo de nuevos mercados	4 5 5 4 5 5 4 5 5 4 5	4,64	3 4 4 5 5 5 4 4 5 4 4	4,27	19,81	GO
O10	Globalización de los mercados	3 4 4 5 5 4 3 4 5 5 5	4,27	4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4	4,18	17,87	MO
O11	Grandes inversiones privadas en la región.	4 5 5 5 4 5 5 4 5 4 5	4,64	5 5 4 5 4 5 4 5 5 5 5	4,73	21,92	GO
O12	Necesidad de mejorar los procesos.	5 4 5 3 4 5 5 4 5 4 5	4,45	4 4 3 4 4 5 4 5 4 5 5	4,27	19,03	GO
O13	Necesidades de formación del capital de las empresas	5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5	4,91	4 4 4 4 5 5 5 4 5 4 5	4,45	21,87	GO
O14	Nuevas modalidades en la prestación de servicios.	4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 4	3,55	3 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4	3,91	13,86	MO
O15	Nuevos lineamientos en el Plan de Desarrollo Nacional	5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5	4,91	4 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5	4,82	23,65	GO
O16	Nuevos mercados a través de la Internet.	3 4 3 4 3 4 4 4 3 3 4	3,55	4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 4	3,45	12,25	MO
O17	Recurso humano calificado en la zona.	3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3	3,45	3 3 3 2 3 3 3 2 3 3 2	2,73	9,42	IO
O18	Requerimientos de sistemas de la calidad, en el sector de servicios.	4 4 4 4 3 4 5 4 3 4 4	3,91	5 4 4 3 4 4 4 5 4 4 4	4,09	15,99	MO

Cuadro 8. Determinación de las verdaderas Oportunidades para FUNDAUNEFM (Grandes Oportunidades GO, Mínimas Oportunidades MO, Insignificantes Oportunidades IO).Fuente propia

Se determinaron las Grandes oportunidades que son significativas para elaborar la Matriz DOFA, en el cuadro 10, las cuales se muestran en el cuadro 10

O	Oportunidades
O1	Presencia de instituciones financieras nacionales e internacionales
O2	Alianzas estratégica con instituciones públicas y privadas
O5	Comportamiento del Sector Financiero
O7	Demanda del servicio de las fundaciones y cooperativas.
O9	Desarrollo de nuevos mercados
O11	Grandes inversiones privadas en la región.
O12	Necesidad de mejorar los procesos.
O13	Necesidades de formación del capital de las empresas
O15	Nuevos lineamientos en el Plan de Desarrollo Nacional

Cuadro 9. Determinación de las Grandes Oportunidades. Fuente propia.

Análisis estratégico interno.

En esta etapa se realizó un análisis estratégico de la situación y estructura interna de FUNDAUNEFM, y su correspondencia con las exigencias de la que es objeto, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la misma, apoyadas en una tormenta de ideas donde participó todo el personal. En los cuadros 11 y 12, se puede observar las fortalezas y debilidades identificadas.

Fortalezas
F1 Alianzas con clientes actuales.
F2 Altos índices de desempeño.
F3 Calificación y compromiso del personal
F4 Capacidad de apalancamiento
F5 Clima organizacional.
F6 Costo del Capital Social
F7 Desarrollo actual del sistema de la calidad de la empresa.
F8 Diferenciación del servicio (personalizado).
F9 Existencia de buena relación con diversas entidades públicas.
F10 Experiencia reconocida.
F11 Liderazgo proactivo reconocido.
F12 Nivel de Solvencia

Continuación...
F13 Nueva Imagen corporativa
F14 Positiva y promisoría relación con empresa privada.
F15 Reconocimiento de los clientes actuales.
F16 Representatividad
F17 Responsabilidad social.
F18 Servicios de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes.
F19 Sostenibilidad de FUNDAUNEFM
F20 Utilización de tecnología de avanzada.

Cuadro 10. Identificación de las fortalezas de FUNDAUNEFM. Fuente propia

Debilidades
D1 Deficiencia en el proceso de control interno
D2 Bajas acciones de mercadeo y venta.
D3 Inexistencia de un programa de capacitación y formación del personal.
D4 Inestabilidad en clima Organizacional
D5 Discontinuidad en la generación de recursos económicos.
D6 Deficiente definición de misión, visión, valores y objetivos corporativos.
D7 Desconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes.
D8 Deficiencia en métodos y procedimientos de trabajo
D9 Estructura organizativa inflexible.
D10 Deficiencia en proceso de evaluación Continua
D11 Gerencia altamente centralizada.
D12 Inexistencia de programas Posventa.
D13 Infraestructura deficiente.
D14 Limitada capacidad de respuesta.
D15 Inexistente portafolio de servicios
D16 Débil presencia regional
D17 Deficiente proceso de mercadeo

Cuadro 11. Identificación de las debilidades de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

Una vez obtenidos las debilidades y fortalezas de la fundación se procedió a entregarle a cada integrante una hoja de trabajo (ver anexo 3 y 5), donde cada uno de los miembros participantes valorizó cada una de ellas de acuerdo a su ventaja comparativa la cual es aquella que contribuye a que la empresa domine un área que la coloca en posición de superioridad en el mercado en una escala de -1 (Por debajo), 0 (Igual) y +1 (Por encima), también se pidió valorar de acuerdo a su competencia distintiva lo cual son

los recursos y talentos que posee la empresa y que además domina bien en una escala de 0 (No es particularmente bueno) y 1 (Si es particularmente bueno). En los cuadros 13 y 14, se resumen el resultado de este proceso.

F	Fortalezas	Ventajas comparativas Escala (-1,0,+1)										Moda	Competencias distintivas Escala (0-1)										Moda	CLASIFICACION FORTALEZAS	
F1	Alianzas con clientes actuales.	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	VF
F2	Altos índices de desempeño.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	CD
F3	Calificación y compromiso del personal	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	CF
F4	Capacidad de apalancamiento	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	CF
F5	Clima organizacional.	0	0	1	0	1	1	0	0	-1	-1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	CD
F6	Costo del Capital Social	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	VF
F7	Desarrollo actual del sistema de la calidad de la empresa.	1	1	0	1	-1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	CF
F8	Diferenciación del servicio (personalizado).	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	VF
F9	Existencia de buena relación con diversas entidades publicas.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	VF
F10	Experiencia reconocida.	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	VF
F11	Liderazgo proactivo reconocido.	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	VF
F12	Nivel de Solvencia	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	VF
F13	Nueva Imagen corporativa	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	VF
F14	Positiva y promisoría relación con empresa privada.	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	VF
F15	Reconocimiento de los clientes actuales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	CF
F16	Representatividad	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	CF
F17	Responsabilidad social.	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	VF
F18	Servicios de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	VF
F19	Sostenibilidad de FUNDAUNEFM	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	CD
F20	Utilización de tecnología de avanzada.	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	CF

Cuadro 12. Determinación de las fortalezas de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

D	Debilidades	Ventajas comparativas									Moda	Competencias distintivas									Moda	CLASIFICACION DEBILIDADES				
		Escala (-1,0,+1)										Escala (0-1)														
D1	Deficiencia en el proceso de control interno	0	-1	1	-1	0	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	VD		
D2	Bajas acciones de mercadeo y venta.	1	1	1	0	-1	0	-1	1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	VD		
D3	Inexistencia de un programa de capacitación y formación del personal.	-1	-1	1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	VD		
D4	Inestabilidad en clima Organizacional	-1	-1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	CF		
D5	Discontinuidad en la generación de recursos económicos.	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	CD	
D6	Deficiente definición de misión, visión, valores y objetivos corporativos.	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	CF	
D7	Desconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes.	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	VD	
D8	Deficiencia en métodos y procedimientos de trabajo	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	VD	
D9	Estructura organizativa inflexible.	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	VD	
D10	Deficiencia en proceso de evaluación Continua	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	VD	
D11	Gerencia altamente centralizada.	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	CD	
D12	Inexistencia de programas Posventa.	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	VD	
D13	Infraestructura deficiente.	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	VD	
D14	Limitada capacidad de respuesta.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	CD	
D15	Inexistente portafolio de servicios	-1	-1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	CD
D16	Debil presencia regional	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	CD	
D17	Deficiente proceso de mercadeo	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	VD

Cuadro 13. Determinación de las Debilidades de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

Luego se graficaron en la matriz los datos obtenidos como se observa en el grafico 12, para obtener las verdaderas fortalezas y debilidades.

Determinado los cuadrantes (-1,0) las verdaderas debilidades, el cuadrante (1,1) las verdaderas fortalezas, el cuadrante (-1,1) ciertas debilidades, el cuadrante (1,0) ciertas fortalezas, y los cuadrantes (0,0) y (0,1) insignificantes fortalezas y debilidades respectivamente.

		Ventaja comparativas		
		-1	0	1
Competencias distintivas	0	D1,D2,D3,D7,D8,D9,D10,D12,D13,D17	F2,F5,F19,D14,D15,D16	F7,F15,F16,F20,D4
	1	D5,D11	F3,F4,D6	F1,F6,F8,F9,F10,F11,F12,F13,F14,F17,F18

Grafico 12. Matriz: ventajas comparativas – competencias distintivas de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

Luego de graficar los datos se clasifican las verdaderas debilidades y fortalezas, aspectos estos que se pueden observar en los cuadros 15 y 16.

Fortalezas
F1 Alianzas con clientes actuales. F6 Costo del Capital Social F8 Diferenciación del servicio (personalizado). F9 Existencia de buena relación con diversas entidades públicas. F10 Experiencia reconocida. F11 Liderazgo proactivo reconocido. F12 Nivel de Solvencia F13 Nueva Imagen corporativa F14 Positiva y promisoría relación con empresa privada. F17 Responsabilidad social. F18 Servicios de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes

Cuadro 14. Verdaderas fortalezas. Fuente propia.

Debilidades
D1 Deficiencia en el proceso de control interno D2 Bajas acciones de mercadeo y venta. D3 Inexistencia de un programa de capacitación y formación del personal. D7 Desconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes. D8 Deficiencia en métodos y procedimientos de trabajo D9 Estructura organizativa inflexible. D10 Deficiencia en proceso de evaluación Continua D12 Inexistencia de programas Posventa. D13 Infraestructura deficiente. D17 Deficiente proceso de mercadeo

Cuadro 15. Verdaderas debilidades. Fuente propia.

Determinación de los Factores Claves de Éxito.

Se determinaron los factores claves de éxito en cada una de las áreas que fueron identificadas, estos factores son los elementos vitales mediante los cuales se garantizará el éxito de la misión y la consolidación de la visión.

Para la definición de los factores claves de éxito se procedió a realizar una tormenta de ideas en donde se determinaron diecinueve (19) factores claves por consenso. Se pueden observar en el cuadro 17

Factores claves de éxito
Calidad del trabajo Aseguramiento de la calidad de los proyectos Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio Capital humano Confidencialidad Conocer las necesidades de los clientes Desarrollo de una cultura de servicio al cliente El enfoque de procesos Competitividad Estímulo a la creación de empresas Experiencia Generación de valor para el cliente Innovación La competitividad Mantenimiento de una infraestructura tecnológica adecuada Pensamiento estratégico Rentabilidad Responsabilidad social

Cuadro 16. Listado de factores claves de éxito de FUNDAUNEFM.
Fuente propia.

Una vez obtenidos estos factores se procedió a entregar una hoja de trabajo (ver anexo 5) en donde cada integrante ponderó cada factor clave de éxito de acuerdo a su importancia. Esto significa hasta qué punto es relevante para la consecución de los objetivos en una escala de 1 – 5; también de acuerdo a su evaluación lo cual representa hasta qué punto tiene la empresa la capacidad que el mercado requiere en una escala de 0 – 5 posterior a ello se determinó el valor promedio, en el cuadro 18, se observa el resumen del proceso.

Se utilizó para determinar estos factores, la metodología de Toro (2000), el cual consiste en obtener los valores promedio (VP) de las calificaciones de importancia y evaluación, agrupándolas posteriormente en pares ordenados que son representados luego en una Matriz de Importancia – Evaluación (Ver Grafica 12). En esta matriz cada uno de los cuadrantes representa el área de influencia dónde cada factor actúa, siendo de relevante importancia aquellos que se ubiquen en las áreas correspondientes a las fortalezas.

Factores claves de éxito	Importancia										VALOR	Evaluación										VALOR		
	Escala (1-5)										PROMEDIO	Escala (0-5)										PROMEDIO		
Calidad del trabajo	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3
Aseguramiento de la calidad de los proyectos	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3
Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3
Capital humano	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
Confidencialidad	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
Conocer las necesidades de los clientes	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4
Desarrollo de una cultura de servicio al cliente	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	2	3	2	2	3	2	3	4	3
El enfoque de procesos	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	3
Coopetividad	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3
Estímulo a la creación de empresas	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3	4	5	4
Experiencia	2	1	3	2	1	2	3	4	2	1	3	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	5	3	4
Generación de valor para el cliente	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Innovación	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	2	3	4	5	4	5	4	3	4
La competitividad	3	1	2	2	2	1	2	4	3	4	1	2	3	4	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3
Mantenimiento de una infraestructura tecnológica adecuada	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2
Pensamiento estratégico	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	3	4	3	5	3	4	2	3	4	3
Rentabilidad	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4
Responsabilidad social	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4

Cuadro 17. Determinación de los factores claves de éxito de FUNDAUNEFM. Fuente: propia.

III		EVALUACIÓN						IV
IMPORTANCIA		0	1	2	3	4	5	
	1							
	2			8,12,14		11		
	3							
	4			15	1,7	6,17		
	5				2,3,9,16	5,13,18,10	4	
II		Area de debilidades				Area de fortalezas		I

Gráfico 13. Matriz importancia – evaluación de factores claves de éxito de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

El criterio utilizado para la selección de los Factores Claves de Éxito se fijó en el siguiente postulado, según el equipo de trabajo: Aquellos factores evaluados que se ubiquen en el área correspondiente a los pares cartesianos: (5,3), (5,4), (5,5), serán tomados como los factores determinantes en el logro de los objetivos de la Fundación; al considerarse más pertinente la importancia que la evaluación de los elementos.

Considerando los criterios se pueden resumir los verdaderos Factores Claves de Éxito de FUNDAUNEFM, en el cuadro 19.

Factores claves de éxito
Aseguramiento de la calidad de los proyectos
Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio
Capital humano
Confidencialidad
Competitividad
Estímulo a la creación de empresas
Innovación
Pensamiento estratégico
Responsabilidad social

Cuadro 18. Verdaderos factores claves de éxito de FUNDAUNEFM. Fuente propia.

Diagnóstico de los elementos filosóficos de la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda”.

En esta fase se desarrolló la reunión de trabajo con la intervención de todos los funcionarios de la Fundación y apoyado en la técnica de Focus Group, donde se estudió lo relativo a los elementos orientadores de la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda” para la evaluación de la misión se basó en identificar los elementos que esta debe contener, tomando como referencia las preguntas formuladas por Serna (2003), ¿En qué negocio estamos?, ¿Cuál es el negocio?, ¿para que existe la organización?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los productos y servicios?, ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?, ¿Cuáles son los canales de distribución?, ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?, ¿Cuáles son los principios organizacionales?, ¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?, las respuestas a estas interrogantes se recogieron en el formato de trabajo que se puede observar en el anexo 7.

Como resultado de la reunión se concluyó que la misión de FUNDAUNEFM, cumple con la mayoría de los elementos y una de las debilidades de la misión es su poca difusión dentro de la Fundación, para lograr que los miembros de la Fundación se integren a la consecución de los objetivos que van dirigidos a lograrla, razón por lo cual se plantea dar mayor difusión a la misma y en un tiempo adecuado se evalúe nuevamente.

La misión de la Fundación queda redactada de la siguiente forma:

“Contribuir al desarrollo sostenible del Estado Falcón a través de la prestación de servicios de ingeniería, consultoría, asistencia técnica, capacitación e investigación bajo criterios de mejoramiento continuo, calidad y productividad; empleando para ello la experiencia de nuestro personal, recursos y alianzas estratégicas con la comunidad, el estado, empresas públicas y privadas; sustentando nuestra gestión en la coopectividad, corresponsabilidad, compromiso, honestidad y excelencia”.

Además se evaluó la visión según lo establecido en el anexo 8, quedando redactada de la siguiente manera:

“Ser la Fundación Universitaria líder a nivel nacional, en el desarrollo de las acciones que deban emprender las personas, comunidades y empresas para generar los cambios que en materia económica, social, cultural y comunitaria garantice su desarrollo sostenible”.

Igualmente se identificaron los valores que deben prevalecer en la organización mediante una tormenta de ideas y utilizando el formato que aparece en el anexo 9.

Los valores de la Fundación tienen como base de referencia los valores institucionales de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, considerando que FUNDAUNEFM está adscrita a la estructura organizativa de la UNEFM. Se listaron utilizando la técnica de tormenta de ideas y utilizando el formato respectivo (ver anexo 10), lo cual permitió identificar y definir nueve (9) valores que se describen a continuación:

Excelencia

Entendida como la búsqueda permanente de la perfección de todos sus procesos, a través de la planificación, la integración de los elementos de la organización, la evaluación permanente y la capacidad de transformación.

Innovación

Concebida como la actitud creadora de sus integrantes que impulsa el desarrollo permanente de la ciencia, la tecnología y las humanidades, en función de ampliar las fronteras del conocimiento y realizar aportes significativos a la sociedad.

Ética

Entendida como la búsqueda consciente, responsable y perseverante de la propia realización, a través del ejercicio de la libertad y la valoración de la dignidad de la persona, del colectivo y del ambiente.

Transparencia

Entendida como el deber de la institución de suministrar de manera permanente la información oportuna, pertinente y confiable, que permita a sus integrantes y a la ciudadanía en general, conocer asuntos que le conciernen, así como reflexionar, razonar, debatir, cuestionar y evaluar ampliamente la gestión universitaria.

Corresponsabilidad

Entendida como el compromiso de cada uno de los integrantes de la Fundación de cumplir sus responsabilidades y velar porque los otros cumplan con las que les corresponden, participando solidariamente en la promoción, desarrollo y defensa de los valores institucionales, su misión y su visión.

Pertinencia social

Entendida como el compromiso e identificación de la Fundación con el entorno regional, nacional e internacional, a través de sus programas científicos, tecnológicos, humanísticos, sociales, culturales y ambientales.

Cooperación

Concebida en la Fundación como el principio que permite potenciar el alcance de las acciones de la institución, a través de la conformación de equipos interdisciplinarios y transdisciplinarios, el establecimiento de relaciones armónicas con el entorno, la integración a redes académicas y de producción y la promoción de una cultura de convivencia y paz ciudadana.

Coopetitividad

Entendida en la Fundación como la capacidad de cooperar con otras instituciones y hacerse más competitivas.

Responsabilidad social

Es una forma de pensamiento y acción de los miembros de la Fundación que alinea la estrategia de la institución con los intereses de los diversos públicos.

Determinación de Objetivos Estratégicos y Estrategias.

Una vez definidos los factores críticos de éxito, se procedió a determinar un conjunto de objetivos estratégicos mediante la técnica de tormenta de ideas apoyado en el Focus Group, basados en los factores críticos de éxito y direccionados a lograr la misión y visión.

Se definieron los objetivos estratégicos corporativos, tomando en consideración lo afirmado por Sainz de Vicuña (2003), sobre los criterios elementales que se deben cumplir en el establecimiento de los objetivos; estos criterios son: concreción, practicidad, coherencia y comprensibilidad. Y definidos considerando las áreas prioritarias como: rentabilidad, crecimiento, calidad, desarrollo humano, responsabilidad social, modernización tecnológica.

Así mismo, sostiene Serna (2003), que los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano y largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión. A continuación se definen los objetivos:

Objetivos de Rentabilidad:

- La Fundación deberá generar una utilidad operacional de por lo menos un 15% sobre las ventas de los productos que ella ofrece.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar los niveles de rentabilidad y retorno de la operación total.
- Proponer proyecto que mejore y maximice la gestión financiera de la Fundación.
- Gestionar la obtención de ingresos adicionales al presupuesto de la universidad.

Objetivos de Crecimiento:

- Consolidar el mercado actual mediante la actualización y diferenciación de los productos que ofrece.

- Diversificar la propuesta de los servicios que presta, atendiendo las necesidades de los clientes.
- Consolidar las sedes operativas de la Fundación en Coro y Punto Fijo.
- Establecer estrategias para la diversificación geográfica.
- Promover la creación de empresas con sentido social.

Objetivos de Calidad:

- Diseñar proyectos para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
- Diseñar proyectos para la definición e implantación de un sistema de indicadores globales para la gestión y toma de decisiones.
- Establecer convenios con entes nacionales e internacionales para la certificación de calidad.

Objetivos de Desarrollo Humano:

- Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros (fijos y contratados) de la Fundación.
- Diseñar un programa de incentivo al talento humano.
- Diseñar un programa para el apoyo y financiamiento de becas.

Objetivos de Responsabilidad Social:

- Diseñar un programa de asistencia educativa a los hijos de los miembros de la Fundación y el personal de la UNEFM.
- Diseñar un proyecto para atender las necesidades de las comunidades que se encuentren en el entorno de acción de la Fundación.
- Establecer estrategias para el mejoramiento de las condiciones de beneficios sociales a los miembros de la Fundación.

- Establecer alianzas estratégicas de interacción permanente con instituciones públicas y privadas del orden regional, nacional e internacional.

Objetivos de Modernización Tecnológica:

- Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización, en pro del beneficio de los clientes interno y externos de la Fundación.
- Proponer proyecto de intranet de las diferentes sedes de FUNDAUNEFM..
- Promover la creación de empresas de base tecnológica.
- Diseñar un programa de formación en el uso de las nuevas tecnologías.
- Fomentar la transferencia tecnológica que potencien las capacidades del recurso humano.

Luego del análisis estratégico considerando los factores externos e internos, así como los factores claves de éxito, se elaboró la matriz DOFA, obteniéndose las estrategias FO, DO, FA y DA, complementadas con lo referido en los cuadros 19, 20, 21 y 22 respectivamente.

D1,12;A6	Usar recursos exteriores a la fundación para la realización de actividades tradicionalmente ejecutadas por el personal y recurso interno.
D2,17;A6	Implementar un proceso sistemático y continuo para evaluar los servicios y procesos de otras empresas consultoras con el fin de tomar las mejores prácticas y así realizar las mejoras institucionales.
D9,;A3	Proponer cambios en la estructura organizativa de la fundación

Cuadro 19. Estrategias DA para FUNDAUNEFM.
Fuente propia

F17;O2,15	Desarrollar programas de formación en alianza con desarrollo social de PDVSA para los consejos comunales
F14;O15	Promover ante las empresa de la región el financiamiento a través de la LOCTI de proyectos con base tecnológica para las comunidades
F11;O2,11	Fortalecer el liderazgo dentro de los consejos comunales para el beneficio de las comunidades e integración con las empresas e instituciones.
F9,14;O15,11	Actuar como vía de facilitación entre las relaciones empresa comunidad universidad
F11,14,13;O2,9	Establecer alianzas estratégicas con empresa e instituciones para explorar y desarrollar nuevos mercados
F9,14;O7,11	Desarrollar programas de formación en áreas de necesidad para las empresas e instituciones.
F11,13;O1,5,7	Firmar convenios con instituciones privadas y públicas para afianzar las fortalezas de la fundación y proyectar la nueva imagen corporativa
F10,14;O12	Firma de convenio con FONDONORMA para el desarrollo de cursos certificados en el área de calidad.
F9,18,1;O12,2	Establecer convenios con otras empresas del ramo de formación para atender las diferentes solicitudes de adiestramiento.
F1,F9;O7	Establecer convenios con cooperativas para servir de apalancamiento y desarrollo de las mismas
F18;O9,11	Desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes
F10,18;O15	Desarrollar programas de formación donde participen los docentes de la UNEFM
F9,8,12;O7,9	Promover el desarrollo de nuevos productos y proyectos donde se integren profesores, estudiantes y comunidad.
F13,18,1;O15	Desarrollar proyectos que se consideren en la LOCTI y cubran las necesidades de las empresas.
F14,11;O15	Servir de puente entre las empresas y la universidad para evaluar las potencialidades y los proyectos generados en la UNEFM.
F12,17,9;O5,1,15	Gestionar el financiamiento de eventos de carácter científico para promocionar los productos desarrollados en la UNEFM.
F10,11;O15	Gestionar financiamiento para proyectos productivos

Cuadro 20. Estrategias FO para FUNDAUNFM.

Fuente propia.

D17,7;O2,15	Promover la venta de nuestros servicios a los consejos comunales a través de alianzas con las alcaldías y gobierno regional.
D13;O15	Asesorar a los consejos comunales para presentar proyectos de infraestructura ante las empresas en base a la LOCTI para facilitar formación del individuo.
D13;O1,5,15	Diseñar proyectos para los consejos comunales basado en un sistema de interconexión vía internet, financiado por las entidades bancarias y coordinado por la fundación.
D3,13;O2,13	Establecer convenios con instituciones y aprovechar la fortaleza que ellas tienen en infraestructura y mobiliarios acordes para el desarrollo de actividades de formación.
D17;O2,9,12	Desarrollar un plan de promoción de la fundación a través de la firma de convenios con empresas del medio de las telecomunicaciones
D1,13;O16,22	Simplificar los procesos administrativos.
D9,13;O7,15	Adecuar la estructura organizacional para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el uso de todos los recursos humanos y materiales disponibles.
D3,9;O13	Desarrollar las capacidades gerenciales de los miembros del personal académico y administrativo.
D8,10;O13,15	Establecer sistemas de normas y procedimientos para la toma de decisiones fluida y transparente.

Cuadro 21. Estrategias DO para FUNDAUNEFM.

Fuente propia.

F12,14,A1	Promover por medio de empresas privadas el financiamiento de empresa de producción social dentro de las comunidades.
F9,11,17;A2	Desarrollar programas de adiestramiento a costos cero para concienciar el uso de los sistemas de información dentro de las comunidades.
F1,12;A1,6	Establecer convenios con empresas de la zona para lograr la coepetitividad.
F1,10,11;A1,6	Realizar convenios con empresas fuera de la zona que deseen ofrecer su servicio y brindar por parte de fundación la logística.
F1,11;A1	Desarrollar alianzas con los clientes actuales para el financiamiento de proyectos y lograr minimizar el impacto de la inflación
F11,10;A4	Proponer los cambios de estructura organizativa para flexibilizar el proceso de toma de decisiones
F1,14;A2	Gestionar ante las empresas créditos flexibles para la adquisición de equipos de computación.

Cuadro 22. Estrategias FA para FUNDAUNEFM.

Fuente propia.

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

PARA FUNDAUNEFM

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FUNDAUNEFM.

En relación a las fases de la metodología aplicada para llevar a cabo esta investigación se presenta a continuación el producto tangible de la misma, el aporte a la organización objeto de estudio, que son lineamientos estratégicos para que FUNDAUNEFM, transite en el camino de la planificación estratégica generada en sesiones de trabajo con los integrantes y clientes de esta organización.

Estos lineamientos estratégicos cuentan entre sus elementos con la misión, visión, valores, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores críticos, objetivos, estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA

Los elementos anteriormente señalados se fundamentan en la metodología seguida para la obtención de ellos, la participación del personal directivo, personal operativo y clientes de la misma. Así mismo, en la normativa que rige a esta organización y en las directrices emanadas de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

A continuación se desagregan cada uno de ellos y se recomienda a la Fundación que sean difundidos entre sus integrantes, organizaciones clientes y sean expuestos en sus dependencias.

MISIÓN

“Contribuir al desarrollo sostenible del estado Falcón a través de la prestación de servicios de ingeniería, consultoría, asistencia técnica, capacitación e investigación bajo criterios de mejoramiento continuo, calidad y productividad; empleando para ello la experiencia de nuestro personal, recursos y alianzas estratégicas con la comunidad, el estado, empresas públicas y privadas; sustentando nuestra gestión en la coopetividad, corresponsabilidad, compromiso, honestidad y excelencia.”

VISIÓN

“Ser la Fundación Universitaria líder a nivel nacional, en el desarrollo de las acciones que deban emprender las personas, comunidades y empresas para generar los cambios que en materia económica, social, cultural y comunitaria garantice su desarrollo sostenible.”

VALORES

- ♦ EXCELENCIA
- ♦ INNOVACIÓN
- ♦ ETICA
- ♦ TRANSPARENCIA
- ♦ CORRESPONSABILIDAD
- ♦ PERTINENCIA SOCIAL
- ♦ COOPERACIÓN
- ♦ COOPETITIVIDAD
- ♦ RESPONSABILIDAD SOCIAL

AMENAZAS:

- A1 Incremento en los costos de operación.
- A2 Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.
- A3 Cambio de autoridades Rectorales.
- A6 Generación de Nuevos competidores.

OPORTUNIDADES:

- O1 Presencia de instituciones financieras nacionales e internacionales
- O2 Alianzas estratégica con instituciones públicas y privadas
- O5 Comportamiento del Sector Financiero
- O7 Demanda del servicio de las fundaciones y cooperativas.
- O9 Desarrollo de nuevos mercados
- O11 Grandes inversiones privadas en la región.
- O12 Necesidad de mejorar los procesos.
- O13 Necesidades de formación del capital de las empresas
- O15 Nuevos lineamientos en el Plan de Desarrollo Nacional

FORTALEZAS:

- F1 Alianzas con clientes actuales.
- F6 Costo del Capital Social
- F8 Diferenciación del servicio (personalizado).
- F9 Existencia de buena relación con diversas entidades públicas.
- F10 Experiencia reconocida.
- F11 Liderazgo proactivo reconocido.
- F12 Nivel de Solvencia
- F13 Nueva Imagen corporativa
- F14 Positiva y promisorio relación con empresa privada.
- F17 Responsabilidad social.
- F18 Servicios de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes

DEBILIDADES:

- D1 Deficiencia en el proceso de control interno
- D2 Bajas acciones de mercadeo y venta.
- D3 Inexistencia de un programa de capacitación y formación del personal.
- D7 Desconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes.
- D8 Deficiencia en métodos y procedimientos de trabajo
- D9 Estructura organizativa inflexible.
- D10 Deficiencia en proceso de evaluación Continua
- D12 Inexistencia de programas Posventa.
- D13 Infraestructura deficiente.
- D17 Deficiente proceso de mercadeo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- ◆ Aseguramiento de la calidad de los proyectos
- ◆ Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio
 - ◆ Capital humano
 - ◆ Confidencialidad
 - ◆ Coopetitividad
- ◆ Estímulo a la creación de empresas
 - ◆ Innovación
 - ◆ Pensamiento estratégico
 - ◆ Responsabilidad social

OBJETIVOS

DE RENTABILIDAD:

- La Fundación deberá generar una utilidad operacional de por lo menos un 15% sobre las ventas de los productos que ella ofrece.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar los niveles de rentabilidad y retorno de la operación total.
- Proponer proyecto que mejore y maximice la gestión financiera de la Fundación.
- Gestionar la obtención de ingresos adicionales al presupuesto de la universidad.

DE CRECIMIENTO:

- Consolidar el mercado actual mediante la actualización y diferenciación de los productos que ofrece.
- Diversificar la propuesta de los servicios que presta, atendiendo las necesidades de los clientes.
- Consolidar las sedes operativas de la Fundación en Coro y Punto Fijo.
- Establecer estrategias para la diversificación geográfica.
- Promover la creación de empresas con sentido social.

DE CALIDAD:

- Diseñar proyectos para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
- Diseñar proyectos para la definición e implantación de un sistema de indicadores globales para la gestión y toma de decisiones.
- Establecer convenios con entes nacionales e internacionales para la certificación de calidad.

DE DESARROLLO HUMANO:

- Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros (fijos y contratados) de la Fundación.
- Diseñar un programa de incentivo al talento humano.
- Diseñar un programa para el apoyo y financiamiento de becas.

DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:

- Diseñar un programa de asistencia educativa a los hijos de los miembros de la Fundación y el personal de la UNEFM.
- Diseñar un proyecto para atender las necesidades de las comunidades que se encuentren en el entorno de acción de la Fundación.
- Establecer estrategias para el mejoramiento de las condiciones de beneficios sociales a los miembros de la Fundación.
- Establecer alianzas estratégicas de interacción permanente con instituciones públicas y privadas del orden regional, nacional e internacional.

DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA:

- Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización, en pro del beneficio de los clientes interno y externos de la Fundación.
- Proponer proyecto de intranet de las diferentes sedes de FUNDAUNEFM.
- Promover la creación de empresas de base tecnológica.
- Diseñar un programa de formación en el uso de las nuevas tecnologías.
- Fomentar la transferencia tecnológica que potencien las capacidades del recurso humano.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES (FO)

F17;02,15	Desarrollar programas de formación en alianza con desarrollo social de PDVSA para los consejos comunales
F14;015	Promover ante las empresa de la región el financiamiento a través de la LOCTI de proyectos con base tecnológica para las comunidades
F11;02,11	Fortalecer el liderazgo dentro de los consejos comunales para el beneficio de las comunidades e integración con las empresas e instituciones.
F9,14;015,11	Actuar como vía de facilitación entre las relaciones empresa comunidad universidad
F11,14,13;02,9	Establecer alianzas estratégicas con empresa e instituciones para explorar y desarrollar nuevos mercados
F9,14;07,11	Desarrollar programas de formación en áreas de necesidad para las empresas e instituciones.
F11,13;01,5,7	Firmar convenios con instituciones privadas y públicas para afianzar las fortalezas de la fundación y proyectar la nueva imagen corporativa
F10,14;012	Firma de convenio con FONDONORMA para el desarrollo de cursos certificados en el área de calidad.
F9,18,1;012,2	Establecer convenios con otras empresas del ramo de formación para atender las diferentes solicitudes de adiestramiento.
F1,F9;07	Establecer convenios con cooperativas para servir de apalancamiento y desarrollo de las mismas
F10,18;015	Desarrollar programas de formación donde participen los docentes de la UNEFM
F9,8,12;07,9	Promover el desarrollo de nuevos productos y proyectos donde se integren profesores, estudiantes y comunidad.
F13,18,1;015	Desarrollar proyectos que se consideren en la LOCTI y cubran las necesidades de las empresas.
F14,11;015	Servir de puente entre las empresas y la universidad para evaluar las potencialidades y los proyectos generados en la UNEFM.
F12,17,9;05,1,15	Gestionar el financiamiento de eventos de carácter científico para promocionar los productos desarrollados en la UNEFM.
F10,11;015	Gestionar financiamiento para proyectos productivos

ESTRATEGIAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES (DO)

D17,7;02,15	Promover la venta de nuestros servicios a los consejos comunales a través de alianzas con las alcaldías y gobierno regional.
D13;015	Asesorar a los consejos comunales para presentar proyectos de infraestructura ante las empresas en base a la LOCTI para facilitar formación del individuo.
D13;01,5,15	Diseñar proyectos para los Consejos Comunales basado en un sistema de interconexión vía Internet, financiado por las entidades bancarias y coordinadas por FUNDAUNEFM.
D3,13;02,13	Establecer convenios con instituciones y aprovechar la fortaleza que ellas tienen en infraestructura y mobiliarios acordes para el desarrollo de actividades de formación.
D17;02,9,12	Desarrollar un plan de promoción de la fundación a través de la firma de convenios con empresas del medio de las telecomunicaciones.
D1,13;016,22	Simplificar los procesos administrativos.
D9,13;07,15	Adecuar la estructura organizacional para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el uso de todos los recursos humanos y materiales disponibles.
D3,9;013	Desarrollar las capacidades gerenciales de los miembros del personal académico y administrativo.
D8,10;013,15	Establecer sistemas de normas y procedimientos para la toma de decisiones fluida y transparente.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS AMENAZAS (FA)

F12,14,A1	Promover por medio de empresas privadas el financiamiento de empresa de producción social dentro de las comunidades.
F9,11,17;A2	Desarrollar programas de adiestramiento a costos cero para concienciar el uso de los sistemas de información dentro de las comunidades.
F1,12;A1,6	Establecer convenios con empresas de la zona para lograr la cooepetitividad.
F1,10,11;A1,6	Realizar convenios con empresas fuera de la zona que deseen ofrecer su servicio y brindar por parte de fundación la logística.
F1,11;A1	Desarrollar alianzas con los clientes actuales para el financiamiento de proyectos y lograr minimizar el impacto de la inflación
F11,10;A4	Proponer los cambios de estructura organizativa para flexibilizar el proceso de toma de decisiones
F1,14;A2	Gestionar ante las empresas créditos flexibles para la adquisición de equipos de computación.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES AMENAZAS (DA)

- | | |
|----------|---|
| D1,12;A6 | Usar recursos exteriores a la fundación para la realización de actividades tradicionalmente ejecutadas por el personal y recurso interno. |
| D2,17;A6 | Implementar un proceso sistemático y continuo para evaluar los servicios y procesos de otras empresas consultoras con el fin de tomar las mejores prácticas y así realizar las mejoras institucionales. |
| D9,;A3 | Proponer cambios en la estructura organizativa de la Fundación |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Realizado el análisis a las fuentes documentales, así como después de analizados e interpretados los resultados obtenidos se pueden mencionar los siguientes aspectos en dirección a los objetivos formulados en la investigación.

En relación al objetivo general: Diseñar lineamientos estratégicos para la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda” (FUNDAUNEFM y alineado con los objetivos específicos que se plantearon, los que se sustentaron en la metodología desarrollada se puede concluir que:

- Se evaluaron cinco (5) modelos de planificación estratégica descritos y presentados por los autores: Steiner, Hill, David, Serna, y Sainz de Vicuña, donde se resumen una serie de fases entre las que destacan: análisis de la situación actual de la organización, mediante un estudio de la oportunidades y amenazas que presenta el entorno donde esta se desarrolla; un análisis del ambiente interno para determinar las debilidades y fortalezas, los diferentes modelos utilizan la matriz DOFA para realizar el diagnostico y establecer las estrategias que se generan al cruzar cada uno de los factores estratégicos internos y externos.
- Para el diseño del proceso de planificación estratégica de la Fundación se tomaron elementos comunes que contiene cada modelo, y se propone una secuencia de pasos estructurados en seis (6) fases, iniciando con el análisis estratégico considerando los factores externos e internos, y la determinación de los factores claves de éxito, en la segunda fase se realizó el diagnostico estratégico elaborando la matriz DOFA, en la tercera fase se evalúan y definen los elementos filosóficos de la organización; en la cuarta fase se establecieron las estrategias corporativas y funcionales, y en la quinta fase se diseñaron lineamientos estratégicos que permitirán a

- la organización objeto de estudio adentrarse en el proceso de dirección estratégica.
- La información se recopiló en las reuniones de trabajo apoyándose en la técnica de Focus Group, tormentas de ideas, entrevistas no estructuradas, revisión de documentos, visitas vía web a diferentes instituciones nacionales e internacionales de Fundaciones universitarias y ONGs.
- Al desarrollar el análisis estratégico considerando los factores externos de la Fundación se determinaron:
 - ✓ Cuatro (4) grandes amenazas, dirigidas a aspectos como incremento en los costos de operación, cambio de autoridades de la UNEFM, nuevos competidores que nacen por las demandas de servicios, y el incremento de inversiones en la zona; cuatro (4) amenazas consideradas de importancia mediana y dos (2) amenazas insignificantes de acuerdo a los criterios establecidos.
 - ✓ Nueve (9) grandes oportunidades, tales como alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas, nuevos lineamientos de desarrollo de la nación, presencia de entidades bancarias, necesidades de formación del personal de las empresas, así como, el incremento en la demanda de los servicios que ofrece la Fundación; se determinaron siete (7) oportunidades clasificadas como medianas y dos (2) como oportunidades insignificantes.
- Del análisis estratégico interno se derivó la siguiente información:
 - ✓ Con respecto a las fortalezas de la Fundación se consideraron veinte (20) fortalezas, a las cuales aplicando la matriz de evaluación de competencias distintivas y ventajas comparativas, se definieron once (11) verdaderas fortalezas, que le dan a esta organización un nivel de aprovechamiento de las oportunidades para poder minimizar las debilidades que se presentan, estas se encuentran relacionadas con la imagen corporativa de la Fundación, la calidad del servicio que presta, liderazgo reconocido, solvencia financiera,

la alta responsabilidad que la caracteriza, y las excelentes relaciones que se tiene con empresas privadas y públicas.

- ✓ Así mismo, se determinaron diez (10) verdaderas debilidades, de las cuales se pueden destacar: la estructura inflexible con que cuenta la Fundación desde su creación, haciéndola ineficiente al momento de la toma de decisiones; otra está relacionada con no contar con un programa de formación para el personal de la misma, así como también deficiencias en los procedimientos de trabajo, auditoria interna y deficiente proceso de mercadeo.
- Para que la Fundación cumpla con su misión, alcance la visión y desarrolle sus objetivos, se determinaron nueve (9) factores claves de éxito considerando su importancia de acuerdo a los criterios establecidos por la Directiva, ellos son: Aseguramiento de la calidad de los proyectos, búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio, capital humano, confidencialidad, cooptatividad, estímulo a la creación de empresas, Innovación, pensamiento estratégico y responsabilidad social.
- Con la información arrojada al determinar la verdaderas fortalezas y debilidades, así como las grandes oportunidades y amenazas se elaboró la matriz DOFA, formulándose diecisiete (17) estrategias FO, siete (7) estrategias FA, nueve (9) estrategias DO, y tres (3) estrategias DA, todas dirigidas a lograr los objetivos establecidos y de esta manera cumplir con la misión de la Fundación.

Al evaluar los elementos filosóficos de la Fundación Universitaria “Francisco de Miranda”, se determinó que:

La misión cumple con la mayoría de los elementos básicos que debe contener una declaración de misión como los considerado por Serna (2003), presentado su debilidad en la poca difusión y compromiso de la Directiva y demás miembros de la Fundación, quedando redactada de la siguiente manera:

Contribuir al desarrollo sostenible del Estado Falcón a través de la prestación de servicios de ingeniería, consultoría, asistencia técnica, capacitación e investigación bajo criterios de mejoramiento continuo, calidad y productividad; empleando para ello la experiencia de nuestro personal, recursos y alianzas estratégicas con la comunidad, el estado, empresas públicas y privadas; sustentando nuestra gestión en la coopectividad, corresponsabilidad, compromiso, honestidad y excelencia.

Con respecto a la visión se mantuvo la misma, considerando al igual que la misión que las dos deben ser más desplegadas y dadas a conocer entre los miembros de la Fundación, así como, dentro de la comunidad universitaria de la UNEFM; quedando redactada de la siguiente manera:

Ser la Fundación Universitaria líder a nivel nacional, en el desarrollo de las acciones que deban emprender las personas, comunidades y empresas para generar los cambios que en materia económica, social, cultural y comunitaria garantice su desarrollo sostenible.

- ✓ Se definieron veintisiete (27) objetivos corporativos en las áreas críticas como: rentabilidad, crecimiento, calidad, desarrollo humano, responsabilidad social, modernización tecnológica, orientados a dar direccionamiento al plan estratégico, para el logro de la misión y visión.

RECOMENDACIONES

Los autores de la presente investigación consideran que para FUNDAUNEFM insertarse en un proceso de Planificación depende de una serie de factores técnicos, económicos, financieros, legales, operativos, así como el involucramiento del talento humano que pertenecen a ésta, por lo que se destacan una serie de recomendaciones que viabilizarán dicho proceso.

En base al estudio estratégico que se desarrolló en esta investigación, se proponen ciertas recomendaciones que van dirigidas a enriquecer la propuesta que se está presentando, que sirva de orientación a la Directiva de FUNDAUNEFM al momento de colocar en práctica las estrategias que arrojó la matriz FODA. En este sentido se recomienda:

- Evaluar las estrategias definidas que integrarán el plan estratégico para determinar el nivel de importancia y el periodo de ejecución a corto, mediano y largo plazo.
- Estructurar el plan estratégico definiendo, estrategias para cada objetivo definido, actividades a realizar, tiempo, recursos y responsables de las acciones
- Diseñar un sistema de indicadores globales para evaluar y controlar la ejecución del plan estratégico y contar con elementos para la toma de decisiones.
- Operativizar el plan estratégico, en una primera fase difundiendo la misión, visión, valores, y objetivos de la Fundación, para que el personal pueda internalizarlos, y se sienta comprometido al logro de los mismos.

REFERENCIAS CONSULTADAS

REFERENCIAS CONSULTADAS

Trabajos de Investigación:

Al Mouchaal B. (2000). **Plan estratégico a instituciones de Identificación y Extranjería.. Caso: ONIDEX Punto Fijo.** Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Coro. Estado Falcón

Dávila, J. (1999). **Plan Estratégico para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caso CORPOTULIPA.** Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Punto Fijo.

Rodríguez, M. (1997), **Plan Estratégico de la Empresa Solestudios, C.A.** Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Punto Fijo.

Textos.

Ackoff, R. (1970). **Un concepto de planificación corporativa.** Wiley. New York

Ansoff, I. (1984). **Implantar la gerencia estratégica.** Prentice – Hall

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora un Proyecto de Investigación.** Caracas. BL Consultores Asociados. Servicio.

Bryson, J. (1988). **Planeamiento estratégico para las organizaciones públicas y no lucrativas.** Jossey – Bass. San Francisco.

Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L. y Zamudio, L.E. (2000). **Técnicas actuales en la investigación documental.** Trillas. México.

Chávez, N. (1994). **Introducción a la investigación educativa._Artes Gráficas.** Maracaibo.

David, F. (1994). **La Gerencia Estratégica.** Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Colombia

Drucker, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI.** Editorial norma, S.A. Colombia

Garrido, S. (2003). **Dirección Estratégica.** II Edición. McGraw-Hill. España

- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). **Metodología de la Investigación**. Mac Graw Hill. México.
- Hill Ch., Jones. G. (1996). **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado** Mc Graw Hill
- Koontz, H. y otros. (2001). **Administración. Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Onceava Edición. México
- López, Á. (2000). **Las Bases de Elaboración del Plan Estratégico**. Maracay
- Makridakis, S. (1990). **Pronósticos: Estrategia y Planificación para el siglo XXI**. Editorial Díaz Santos. Madrid.
- Mintzberg, H. (1994): **La Caída y Auge de la Planificación Estratégica**. Prentice – Hall
- Prieto, J. (2003). **La Gestión Estratégica Organizacional; Una guía práctica para el diagnóstico empresarial**. Primera Edición. ECOE Ediciones. Colombia.
- Sabino, C. (1995). **El Proceso de la Investigación**. Panamericana. Caracas.
- Sallenave, J. (1990). **Gerencia y planeación estratégica**. Carvajal S.A. Segunda Edición. Colombia.
- Sainz de Vicuña, J. M^a. (2003). **El Plan Estratégico en la Práctica**. ESIC. Madrid España.
- Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión**. 3R Editores. Novena Edición. Colombia.
- Steiner, G. (1986). **Planificación y Gestión Estratégica**. Editorial CECSA. México.
- Sierra Bravo, R. (2004): **Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios**. Paraninfo, Madrid.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2006). **El proceso de la investigación científica**. Tercera Edición. Editorial Limusa. Colombia.

Thompson, A. y Strickland, A. (1994). **Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas.** Addison Wesley Iberoamericana. Buenos Aires

Toro, M. (2000). **Taller de Análisis Estratégico.** Caracas.

UNEFM (2001). **Estudio Prospectivo UNEFM 2020.** UNEFM. Coro.

UNEFM (2002). **Marco Filosófico Institucional para la Transformación. UNEFM.** Coro

UPEL (2003). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Fedupel. Caracas.

Villegas, J. (1991). **Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico.** Ediciones Vega. Caracas.

Publicaciones Web

Álamo, F. (1995). **La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica.** [Página web en línea]. Tesis Doctoral. UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA. Disponible. [Consulta: 2007, julio 23].

Álvarez C. (2006) **Propuesta de una Metodología para La Aplicación de la Planificación Estratégica en Unidades de Información.** [Página web en línea] Ponencia del Congreso Internacional de Información celebran novena edición. Disponible <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/ponencias /123.pdf> [Consulta: 2007, Agosto 08]

Böcker, Z. (2005). **Desarrollo, Planificación Estratégica y Corporativismo Local: el caso de Mar de Plata, Argentina.** [Página web en línea]. Tesis Doctoral. Universidad Rovili Virgili. Disponible. http://www.tdx.cesca.es/TESIS_RVD/AVAILABLE/TDX-0307106-165257/tesis3marcoteorico.pdf. [Consulta: 2007, julio 23].

Conceptos Básicos [Pagina Web en Línea]. Disponible: <http://www.todopymes.com> [Consulta: 2007, Julio 18].

Cruz Leiva, A. **El Plan Estratégico.** [Pagina Web en Línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com> [Consulta: 2007, Julio 18].

Hoffel, Schendel. **Administración Estratégica de las Organizaciones Modernas.** [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.mercadeoynegocios.com> [Consulta: 2007, Julio 18].

Jeftee, E. **Planeación Estratégica.** [Página web en línea] Disponible. <http://www.monografias.com>. [Consulta: 2007, Julio 22]

Medina, J. (2001) **Función de Pensamiento de Largo Plazo.** Serie CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [Revista en Línea]. Disponible <http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/5/LCL1385/lcl1385e.pdf>. [Consulta: 2007, Julio 21]

Mundet H. (1999): ***Contrastación de los planteamientos críticos de Henry Mintzberg a la denominada “escuela de la planificación estratégica”: acuerdos, desacuerdos y propuestas.*** Investigación de cátedra. [Página web en línea] Disponible http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//30bibliografia.pdf

Pasos Para Elaborar un Plan Estratégico [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.mercadeoynegocios.com> [Consulta: 2007, Julio 18].

Plan de Desarrollo de Económico y Social de la Nación 2007-2013 (2007). [Documento en Línea]. Disponible <http://www.cmppp.gob.ve/personal/docs/g04ot1c21.pdf>. [Consulta: 2007, septiembre 21]

Ronda, M. (2001). **La Administración Estratégico.** [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2007, Julio 18].

Sallan, J. (2001). **Modelos de Estrategia Formalizada y Eficacia Organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas.** [Página web en línea]. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya. Disponible. http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//12capitulo10.pdf. [Consulta: 2007, Julio 23].

Universidad de Magallanes (2001), **Planificación Estratégica de la Universidad de Magallanes.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.umag.cl/investigacion/plan.php>

Universidad Pedagógica de Chile (2003). **Documento rector.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.umce.cl/universidad/pei.html> [Consulta: 2007, Julio 11].

ANEXOS

ANEXO 1

VALORIZACION DE LAS AMENAZAS DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD FRANCISCO DE MIRANDA

Una vez identificadas las amenazas de la organización, se hace necesario *establecer* las que verdaderamente tienen mayor peso como obstáculos en el logro de los objetivos de la empresa. A continuación el criterio potencial de las amenazas para su identificación.

Importancia: Valoración en el sector en el cual se desenvuelve la empresa.

Escala 1 (Ninguna) – 5 (Máxima)

Evaluación: Hasta que punto la amenaza está afectando el desempeño de la empresa.

Escala: 0 (Ninguna) – 5 (Máxima)

Amenazas	Importancia Escala (1-5)	Evaluación Escala (0-5)
Incremento en los costos de operación.		
Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.		
Cambio de autoridades Rectorales.		
Disminución del poder adquisitivo.		
Escaso crecimiento industrial		
Generación de Nuevos competidores.		
Mayor capacidad tecnológica de la competencia.		
Política fiscal		
Reestructuración del Estado		
Robo de secretos comerciales		

Muchas Gracias!

ANEXO 2

VALORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD FRANCISCO DE MIRANDA

Una vez identificadas las oportunidades de la empresa, se hace necesario seleccionar aquellas que verdaderamente son significativas, en el logro del éxito de la empresa. a continuación el criterio potencial de las oportunidades para su identificación.

Importancia: Valorización en el sector en el cual se desempeña la empresa.

Escala: 1 (Ninguna) – 5 (Máxima)

Evaluación: Hasta que punto la empresa tiene la fuerza, recursos, talento, capacidad entre otros para aprovechar la oportunidad.

Escala: 0 (Ninguna) – 5 (Máxima)

Oportunidades	Importancia Escala (1-5)	Evaluación Escala (0-5)
Presencia de instituciones financieras nacionales e internacionales		
Alianzas estratégica con instituciones públicas y privadas		
Apertura Económica		
Cambios en las necesidades del cliente.		
Comportamiento del Sector Financiero		
Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.		
Demanda del servicio de las fundaciones y cooperativas.		
Desarrollo de la tecnología		
Desarrollo de nuevos mercados		
Globalización de los mercados		
Grandes inversiones privadas en la región.		
Necesidad de mejorar los procesos.		
Necesidades de formacion del capital de las empresas		
Nuevas modalidades en la prestación de servicios.		
Nuevos lineamientos en el Plan de Desarrollo Nacional		
Nuevos mercados a través de la Internet.		
Recurso humano calificado en la zona.		
Requerimientos de sistemas de la calidad, en el sector de servicios.		

Muchas Gracias!

ANEXO 3

VALORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD FRANCISCO DE MIRANDA

Una vez determinadas las fortalezas de FUNDAUNEFM, usted deberá valorizar cada una de ellas de acuerdo a su **ventaja comparativa** la cual es aquella que contribuye a que la empresa domine un área que la coloca en posición de superioridad en el mercado en una escala de -1 (Por debajo), 0 (Igual) y +1 (Por encima) y de acuerdo a su competencia distintiva lo cual son los recursos y talentos que posee la empresa y que además domina bien en una escala de 0 (No es particularmente bueno) y 1 (Se es particularmente bueno).

Nota importante: Las ventajas comparativas y las competencias distintivas, definen las cualidades que le dan ventaja a una organización frente a la competencia.

Fortalezas	Ventajas comparativas Escala (-1,0,+1)	Competencias distintivas Escala (0-1)
Alianzas con clientes actuales.		
Altos índices de desempeño.		
Calificación y compromiso del personal		
Capacidad de apalancamiento		
Clima organizacional.		
Costo del Capital Social		
Desarrollo actual del sistema de la calidad de la empresa.		
Diferenciación del servicio (personalizado).		
Existencia de buena relación con diversas entidades publicas.		
Experiencia reconocida.		
Liderazgo proactivo reconocido.		
Nivel de Solvencia		
Nueva Imagen corporativa		
Positiva y promisoría relación con empresa privada.		
Reconocimiento de los clientes actuales.		
Representatividad		
Responsabilidad social.		
Servicios de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes		
Sostenibilidad de FUNDAUNEFM		
Utilización de tecnología de avanzada.		

Muchas Gracias!

ANEXO 4

VALORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD FRANCISCO DE MIRANDA

Una vez determinadas las debilidades de FUNDAUNEFM, usted deberá valorizar cada una de ellas de acuerdo a su ventaja comparativa la cual es aquella que contribuye a que la empresa domine un área que la coloca en posición de superioridad en el mercado en una escala de -1 (Por debajo), 0 (Igual) y +1 (Por encima) y de acuerdo a su competencia distintiva lo cual son los recursos y talentos que posee la empresa y que además domina bien en una escala de 0 (No es particularmente bueno) y 1 (Se es particularmente bueno).

Nota importante: Las ventajas comparativas y las competencias distintivas, definen las cualidades que le dan ventaja a una organización frente a la competencia.

Debilidades	Ventajas comparativas Escala (-1,0,+1)	Competencias distintivas Escala (0-1)
Deficiencia en el proceso de control interno		
Bajas acciones de mercadeo y venta.		
Inexistencia de un programa de capacitación y formación del personal.		
Inestabilidad en clima Organizacional		
Discontinuidad en la generación de recursos económicos.		
Deficiente definición de misión, visión, valores y objetivos corporativos.		
Desconocimiento de los servicios de la empresa por parte de los clientes.		
Deficiencia en métodos y procedimientos de trabajo		
Estructura organizativa inflexible.		
Deficiencia en proceso de evaluación Continua		
Gerencia altamente centralizada.		
Inexistencia de programas Posventa.		
Infraestructura deficiente.		
Limitada capacidad de respuesta.		
Inexistente portafolio de servicios		
Débil presencia regional		
Deficiente proceso de mercadeo		

Muchas Gracias!

ANEXO 5

MATRIZ DE VENTAJAS COMPARATIVAS VS. VENTAJAS DISTINTIVAS

		Ventaja comparativas		
		-1	0	1
Competencias distintivas	0	Verdadera Debilidad	Cierta Debilidad	Cierta Fortaleza
	1	Cierta Debilidad	Cierta Fortaleza	Verdadera Fortaleza

Matriz comparativa: Ventajas Comparativas – Competencias Distintivas. Tomado de “**Taller de Análisis Estratégico**” por Mario Toro, 2000

Muchas Gracias!

ANEXO 6

PONDERACION DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA “FRANCISCO DE MIRANDA”

Una vez determinados los factores claves de éxito de su empresa, usted deberá valorizarlos de acuerdo a su importancia para lo cual se considera hasta qué punto es relevante para la consecución de los objetivos (dirigida al entorno) en una escala de 1-5 midiendo el impacto en forma ascendente y en cuanto a su evaluación que considera hasta que punto la empresa tiene la capacidad que el mercado requiere (dirigida a la empresa) en la escala de 0-5 midiendo el impacto en forma ascendente.

Factores claves de éxito	Importancia Escala (1-5)	Evaluación Escala (0-5)
Calidad del trabajo		
Aseguramiento de la calidad de los proyectos		
Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de negocio		
Capital humano		
Confidencialidad		
Conocer las necesidades de los clientes		
Desarrollo de una cultura de servicio al cliente		
El enfoque de procesos		
Coopetitividad		
Estímulo a la creación de empresas		
Experiencia		
Generación de valor para el cliente		
Innovación		
La competitividad		
Mantenimiento de una infraestructura tecnológica adecuada		

Muchas Gracias!

ANEXO 7

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVES DE EXITO

Objetivo: El formato que se anexa, tiene como objetivo conocer su opinión sobre la importancia y evaluación de los Factores Claves de Éxito determinados en reuniones anteriores.

Importancia: Este atributo representa cuan trascendente es el factor evaluado para el logro de los objetivos.

Evaluación: Este atributo es referido a la presencia actual del factor dentro de la fundación.

Importancia: Escala ascendente 1-5, donde 1: menos importante, 5: mas importante

Evaluación: Escala ascendente 0-5, donde 0: inexistencia del factor, 5: existencia del factor.

IMPORTANCIA	EVALUACIÓN					
	0	1	2	3	4	5
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
II		Área de debilidades			Área de fortalezas	

Muchas Gracias!

ANEXO 8

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA “FRANCISCO DE MIRANDA”

“Contribuir al desarrollo sostenible del Estado Falcón a través de la prestación de servicios de ingeniería, consultoría, asistencia técnica, capacitación e investigación bajo criterios de mejoramiento continuo, calidad y productividad; empleando para ello la experiencia de nuestro personal, recursos y alianzas estratégicas con la comunidad, el estado, empresas públicas y privadas; sustentando nuestra gestión en la corresponsabilidad, compromiso, honestidad y excelencia”.

Ítems	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo
Refleja la misión claramente el negocio en el cual se desempeña la empresa				
Se afirma la razón por la cual existe la empresa				
Se expresa la manera de cómo la empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia				
Expresa la misión consistencia y claridad en los propósitos que persigue la empresa				
Existe una clara definición de quién o quiénes son los clientes				
La misión representa la forma en que sus servicios llegan para satisfacer a sus clientes				
Expresa claramente los servicios que los clientes van a recibir de la empresa				
La misión identifica los mercados a los cuales se dirige				
Expresa los productos que se ofrecen en el mercado				
La misión define cualidades que los hagan diferentes de sus competidores				

ANEXO 9

**EVALUACIÓN DE LA VISIÓN DE LA FUNDACION
UNIVERSITARIA “FRANCISCO DE MIRANDA”**

“Ser la Fundación Universitaria líder a nivel nacional e internacional, en el desarrollo de las acciones que deban emprender las personas, comunidades y empresas para generar los cambios que en materia económica, social, cultural y comunitaria garantice su desarrollo sostenible”.

Ítems	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo
La visión marca dirección y da consistencia al desarrollo empresarial				
Se consideran factores de productividad que aseguren su rentabilidad				
Señala los servicios que la empresa pueda ofrecer en el futuro				
Se hace referencia a lo que la empresa espera ver en un futuro				
Expresa la visión la forma en que la empresa pueda consolidarse en el mercado				
Se toma en cuenta como la empresa espera satisfacer las necesidades del cliente en el futuro				
La empresa prevé como introducir nuevos servicios al mercado				

ANEXO 10

IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES QUE DEBEN PREVALECER EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA “FRANCISCO DE MIRANDA”

A continuación seleccione seis valores que usted considera que deben prevalecer en las actitudes, motivación y comportamiento de los integrantes de FUNDAUNEFM y su significado que tiene para materializar su misión, visión y trascender en los usuarios del servicio.

Recuerde que los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

Valores	Significado
Honestidad	
Transparencia	
Lealtad	
Responsabilidad	

Equidad	
Respeto	
Cuidado	
En pos de la excelencia	
Libertad	
Tolerancia	
Verdad	
Fraternidad	
Justicia	

Solidaridad	
Innovación	
Transparencia	
Liderazgo	
Excelencia	
Ética	
Rentabilidad	
Calidad	
Competitividad	

Responsabilidad social	
Talento humano	
Otros:_____	

ANEXO 11

ESTABLECIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA “FRANCISCO DE MIRANDA”

Considere:

- Los objetivos son el vínculo entre la misión y visión de su organización.
- Son estos los que definen el camino para llegar a la visión.
- Para ello los objetivos corporativos deben incluir todos los caminos que conduzcan al logro de su visión.
-

A continuación identifique los objetivos corporativos relacionados con la rentabilidad, participación en el mercado, ventas, productividad/ eficiencia, tecnología e innovación, responsabilidad social, imagen corporativa, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, servicio al cliente, entre otros.

Objetivos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

ANEXO 12

MATRIZ DOFA

<div> <div>Factores internos</div> <div>Factores externos</div> </div>	Fortalezas internas (F); por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D); por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos); por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A); por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	Estrategia FA: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

Matriz DOFA. Koontz y Weihrich (2001)